

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tarvitsevatko teatterit yrityksiä?

Näkökulmia ja suuntaviivoja teattereiden ja yritysten yhteistyökumppanuuteen

Eija Saarivirta

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Huhtikuu 2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Eija Saarivirta	Sivumäärä 77 ja 2 liitesivua
Työn nimi Tarvitsevatko teatterit yrityksiä?	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Teatteri Vantaa	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössäni perehdyn teattereiden ja yritysten väliseen yhteistyöhön, mitä se on ja mitä se voisi olla. Lähtökohtana on oma työni teatterin myynti- ja markkinointitehtävissä. Työtehtävissäni olen luonut jossain määrin yhteistyösuhteita yrityksiin, mutta kokenut sen olevan riittämätöntä suhteessa siihen, mitä nykyään odotetaan yhteistyökumppanuudelta. Oman kokemukseni mukaan logo- ja muun mainosnäkyvyyden sekä vapaalippujen tarjoaminen rahallisen korvauksen tai muun palvelun vastineeksi yrityksille ovat tavallisimmat teatterin käyttämät keinot. Yritykset ovat viime vuosina selkeyttäneet omia yhteistyöstrategioitaan: missä ja miten ne voivat olla mukana ja mitä etuja ne saavat tästä toiminnasta. Mutta miten teatterit ovat omalta osaltaan vastanneet tähän haasteeseen?</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää uusia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka vastaavat tämän päivän yhteistyökumppanuuksien vaatimuksia. Löytääkseni vastauksia haastattelin kolmea yritystä ja kolmea teatteria näiden nykyisestä yhteistyötoiminnasta, tavoitteista ja odotuksista. Varsinainen tutkimusaineisto syntyi näiden haastattelujen pohjalta. Menetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Lähetin haastateltaville ennakoon kysymykset, jotka käytiin läpi vapaamuotoisessa keskustelussa.</p> <p>Tuloksena löytyi ajattelutapa, joka yhdistää niin yrityksiä kuin teattereita. Nykyään yritykset panostavat yhteiskuntavastuuseen, mikä määrittää hyvin pitkälti yhteistyön suuntaa. Teattereiden toimintaa määrittää myös yhteiskuntavastuu, joka voi liittyä hyvinvoinnin lisäämiseen erilaisille asiakasryhmille, mutta esityksen sisältöön liittyy aina jollakin tasolla myös yhteiskunnallisuus. Tältä pohjalta loin malleja, joita voi hyödyntää yhteistyöneuvotteluissa.</p>	
Asiasanat: sponsorointi, yhteistyö, kumppanuus, teatteri	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Author Eija Saarivirta	Number of Pages 77 + 2
Title What is partnership between theaters and companies?	
Supervisor(s) Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor Teatteri Vantaa	
<p>In this study I concentrate into co-operation of theaters and companies; what it is and what it could be. The starting point is my own work in selling – and marketing in a theater. At my work I have created some co-operation to companies but I have experienced it deficient in relation, what nowadays is expected from co-operation. In addition, my experience of logo-, and other advertisement visibility and offering complimentary tickets as a counterpart for money to companies are most used ways to theaters. In recent years, companies have clarified their own co-operation strategies: where and how they can co-operate, and what benefits they can get. But how theaters have responded to this challenge?</p> <p>The goals of this study are to find new ways of thinking and acting, which are in relation to co-operation requirements. To find answers I made interview in three companies and three theaters of current co-operation. These produced the research data. The method was half-structured theme interview. I sent questions beforehand, which was discussed freely.</p> <p>As a result of this study a way of thinking was found, which linked both companies and theaters. Nowadays companies put effort on societal responsibility, which modify in great dial the direction of co-operation. Also theaters' actions is determined by societal responsibility, which may be associated to increase of welfare of different kind of client groups but performance includes always at some level society. I created models based on that information, which can be used in co-operation negotiations.</p>	
Keywords: sponsorship, partnership, cooperation, theater	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 YRITYSYHTEISTYÖTÄ, SPONSOROINTIA VAI JOTAIN MUUTA?.....	7
3 MUUTOS YHTEISTYÖKUMPPANUUDEKSI.....	9
3.1 Yritys yhteistyökumppanina	10
3.2 Kohde yhteistyökumppanina	15
4 YHTEISTYÖN NYKYTILA JA HAASTEET.....	19
4.1 Mahdollisuuksia rajapinnoilla	23
4.2 Taiteen vuorovaikutuksessa	25
5 HAASTATTELUT	28
5.1 Kohtaamiset yrityksissä	32
5.1.1 Nykyiset toimintamallit	34
5.1.2 Yhteiskuntavastuu	36
5.1.3 Kulttuurikohteiden merkitys yritykselle	38
5.2 Kohtaamiset teatterissa	43
5.2.1 Teatterin tarjoamat yhteistyömuodot	46
5.2.2 Teatterin saamat hyödyt	49
5.2.3 Onko yrityksestä kumppaniksi?	51
6 UUDET TOIMINTAMALLIT.....	56
6.1 Kohti uutta ajattelutapaa	59
6.2 Ajattelutavasta toimintaan	61
6.3 Tarvitsevatko teatterit yrityksiä?	68
7 POHDINTA.....	72
LÄHTEET.....	75
LIITTEET.....	78
Yrityshaastattelut – kysymykset	78
Teatterihaastattelut – kysymykset	79

1 JOHDANTO

”On olemassa näkyvyyden tarjoamista, on yhteistä mainontaa, on lipunvaihtokauppaa, on lahjoituksia, on oravannahkakauppaa, on sponsorointia. On olemassa palveluyhteistyökumppaneita ja mediayhteistyökumppaneita... Kaikki nämä toiminnot voivat olla osa teatterin ja yrityksen välistä sponsorointisopimusta, mutta sponsorointi vaatii enemmän. Sponsori on pääyhteistyökumppani, joka voi olla mukana kaikissa yllä mainituissa muodoissa, mutta joka harvemmin sitoutuu vain yhteen osa-alueeseen... Kyse on pitkäjänteisestä yhteistyöstä, joka perustuu eräänlaiseen käsikirjoitukseen”, (Hytti 2005, 123-124).

Pohtiessani vuosi sitten keväällä, mikä on opinnäytetyöni aihe, keksin yritysyhteistyön. Vaikka yritin löytää myös muita oleellisia teatterin myynti- ja markkinointitehtäviin liittyviä kysymyksiä, yritysmaailma ei jättänyt minua rauhaan. Tartin aiheeseen, vaikka yhteistyö teatterin ja yritysten kesken ei sinänsä ollut suurta, mutta merkittävää kuitenkin tuotannon rattaiden pyörittämisen kannalta. Välillä yhteistyöhön liittyvät mahdollisuudet, niiden hyödyntäminen ja hyödyntämättä jättäminen, vaivasivat minua. Toisaalta anojan rooli ei tuntunut mitenkään mukavalta, mutta mietin, että se voisi olla muutakin ja anominen ei tuntuisi anomiselta.

Etsiessäni yrityskumppaneita, jotka olisivat osallistuneet yhteistyöhön laajemmin parantaen taloudellisesti toimintamahdollisuuksiamme, kysymys saatavista hyödyistä nousi keskiöön. Pohtiessa tarjottimen sisältöä, mitä voimme tarjota ja kuinka paljon, ja ennen kaikkea onko meillä resursseja? Onko saatavat hyödyt teatterille kuitenkin niin merkittävät, että kannattaa lähteä yhteistyöhön? Eli miksi edes tehdä enempää yhteistyötä, koska ajan ja henkilöstön vähyys olivat määräävät seikat. Toisaalta mainospaikkojen ja edullisten lippujen tarjoaminen ovat yhä edelleen tärkeitä käytäntöjä monessa muussakin teatterissa, mutta niidenkin merkitys tuntui olevan olemattoman pieni. Mietin, voiko tätä toimintaa kuitenkin varsinaisesti kutsua yhteistyöksi?

Huomasin lisäksi yritysten kiinnostuksen siirtyneen enemmän yhteiskunnallisiin kohteisiin, joihin liittyi vahva sosiaalinen painoarvo. Mielestäni ne menneen tullen hakkasivat kulttuurikohteet, sillä ne oikeasti panostivat ihmisten hyvinvointiin ja

paremman elämän edellytyksiin. Ymmärsin myös, että yritykset tekevät yhteistyötä erilaisissa kulttuurihankkeissa, joten se voisi olla myös perusteltua kummankin osapuolen kannalta. Yhteistyöhön liittyvät haasteet kiinnostivat, koska julkinen rahoitus ei aina kata teatteritoimintaan liittyviä kustannuksia, vaan rahoitusta on löydettävä muilla keinoin. Tällöin yksi varteenotettava kumppani on yritys.

Kulttuurityöntekijänä, vaikkakin myynti- ja markkinointitehtävissä, koin myös kahden maailman välillä sijaitsevan syvän kuilun, jossa toisessa puhutaan omaa markkinointi- ja liiketoiminnankieltä, joka ei tunnu toimivan teatteritoiminnan kielen kanssa. Tämä vahvisti entisestään kokemustani siitä, että ymmärtääkseen kumppania on tunnettava hänen toimintatapansa ja –kenttensä. Koska yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä ja epävarmuuksia oli liikaa, näin mahdollisuuden näissä opinnoissa perehtyä syvemmin lainalaisuuksiin, ennakkoluuluihin, mahdollisuuksiin ja odotuksiin.

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on uusien toimintatapojen ja ajattelumallien etsiminen teatterin ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Tehtävä on kunnianhimoinen, mutta ainoastaan rohkeasti heittäytymällä ja syventymällä kysymyksen vietäväksi voin ehkä löytää jotain, tai sitten en. Haluan tutkia, löytyykö perinteisten yhteistyötarjoomien lisäksi jotain muuta, josta kumpikin kumppani niin yritys kuin teatteri saavat aitoa hyötyä omaan toimintaansa. Ehkä löydän jotain, joka jopa laajentaa kummankin toimintamahdollisuuksia uusilla käytännöillä, jotka palvelevat osapuolten tavoitteita ja kehittävät heidän rooliaan liiketalouden maailmassa. Päästäkseni sisälle tutkimuskysymyksen haasteeseen, olen opinnäytetyössäni ensin perehtynyt nykyisiin käytäntöihin, tavoitteisiin, odotuksiin ja osapuolten välisiin ennakkoluuluihin. Tänä päivänä on myös paljon uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, joilla kehitetään yhteistyötä laaja-alaisemmin. Näitä olen tarkastellut luvussa neljä. Varsinaisessa tutkimusosiossa olen haastatellut kummankin osapuolen edustajia, kolmea yritystä ja kolmea teatteria. Haastattelun tuloksia olen punninnut yritysten ja teattereiden antamien vastausten kesken peilaten taustakirjallisuuteen, mutta myös omaan kokemukseen.

2 YRITYSYHTEISTYÖTÄ, SPONSORINTIA VAI JOTAIN MUUTA?

”Sanotaan, että rakkaalla lapsella on monta nimeä”, (Valanko 2009)

Sponsorointi-termiä käytetään vielä usein, kun puhutaan yritysten ja eri aloja edustavien kohteiden välisestä yhteistyöstä. Vaikka sponsorointi-sanana on muokkautunut uusiin yhteistyökäytäntöihin, liittyy siihen silti vanha avustustoimintaa kuvaava mielikuva. Tässä mielikuvassa heijastuu ajatus, jossa yritys antaa tukea kohteelleen vastikkeetta. (Alaja, Forsell 2003, 21.)

”Sponsorointi mielletään tavallisesti yritysten suorana rahallisena tukena laitoksille, taiteilijoille/taiteilijaryhmille ja tapahtumille tavalla, joka tuo yrityksen nimen esiin ja tuo sille imago- ja mainosarvoa”, (Heiskanen et al. 2005, 116).

Erilaisia monenkirjavia määritelmiä vilisee kirjallisuudessa ja julkaisuissa, joissa sponsorointia kuvaillaan nykyaikaan sopivimmilla lisämääreillä: yritys yhteistyö, yhteistyö-kumppanuus, partneruus, sponsorointiyhteistyö, markkinointiyhteistyö. Johdonmukaisesti sponsorointi-sanasta pyritään myös eroon, koska halutaan korostaa yhteistyötä, joka on kumppaneiden välistä vastikkeellista yhteistyötä.

Cuporen julkaisussa mm. määritellään sponsoroinnin ja yritys yhteistyön yhdes-
sä kattavan vaihdon, jossa yrityskumppani antaa erilaista rahoitusta, palveluja, laitteita, mediatilaa, alennuksia tai logistiikka-apua ja osaltaan kumppaniltaan oikeuksia nimen näkymiseen, tilojen käyttöoikeuksia, vapaalippuja tai muita toimintaansa sopivia hyötyjä. (Heiskanen et al. 2005, 116.)

Lähtökohta on aina, että osapuolten keskinäinen yhteistyö on vastikkeellista. Yhteistyön motiiveja ja tarpeita on määritelty usein yrityksen näkökulmasta, mutta tasa-arvoon perustuva ajattelu tarkoittaa myös kohteen näkökulman huomioon ottamista. (Alaja, Forsell 2004, 219.)

”Tasapuolisin, kuvaavin, nykyaikaisin ja siten suositeltavin ilmaus toiminnalle on sana yhteistyökumppanuus. Siinä yhdistyvät sekä sponsori että kohde, yhteistyön luonne kumppanuutena ja kylmä tosiasia molemmille: tämä kumppanuus vaatii työtä yhdessä”, (Valanko 2009, 52).

Kävin läpi erilaisia vaiheita miettiessäni mitä sanaa itse käyttäisin tässä opin-
näytetyössäni. Sponsorointi - termistä halusin luopua, sillä koen sen edustavan
taaksejäänyttä aikaa, jolloin puhuttiin avustus- ja kannatustuesta, vaikka hyvin
yleisesti tänä päivänä tätä termiä käytetäänkin. Päädyin yritysysteistyöhön, mut-
ta sanassa korostuu sana yritys, joten mielletäänkö tämäkin yhdensuuntaisena
ysteistyönä? Tutkiessani teattereiden ysteistyötä yritysten kanssa, toimii tämä
termi teatterin näkökulmasta. Yhtälailla voisin käyttää termiä kulttuuriysteistyö,
jonka pitäisi olla tasavertainen yritysysteistyön kanssa. Pohtiessani tätä pientä,
mutta isoa ongelmaa, aloin kallistua Valangon määritelmään ysteistyökump-
panuus, jossa kumpikin osapuoli ovat samalla viivalla, tasa-arvoisina ysteistyö-
kumppaneina.

3 MUUTOS YHTEISTYÖKUMPPANUUDEKSI

Suomessa taiteen mesenaatteina ja ostajina ovat toimineet teollisuusyritykset, pankit ja vakuutusyhtiöt sekä yrittäjäsuvut jo 1800-luvulta alusta lähtien. Yritykset ovat olleet merkittäviä taiteen ja kulttuurin rahoittajia säätiöiden ja kotitalouksien ohella. Toiminnan laajuus ja rahoituksen määrä on selvinnyt vasta kun Taiteen keskustoimikunta ja Tilastokeskus aloittivat selvitystyön v. 1985. Tässä tutkittiin, kuinka pysyvää yritysten antama rahoitus on, miten talouden suhdanteet vaikuttavat rahoitukseen, kuinka paljon ja millä tavoin eri toimialat käyttävät varoja taiteisiin. Tästä lähtien tuen kehitystä on seurattu ensin joka kolmas vuosi ja v. 1999 jälkeen joka viides vuosi Taiteen keskustoimikunnan toimesta. (Oesch 2010, 8.)

Sponsoroinnista muodostui vähitellen 1990-luvulla ensisijainen taiteiden ja kulttuurin tukimuoto ohi taidehankintojen. Sijoitettaville varoille haluttiin saada liiketoimintaa paremmin hyödyttävää vastinetta, sillä taideteosten ja – kokoelmien hankkimista tai lahjoitukset taiteita edistäville säätiöille ja rahastoille ei yrityksen julkisuuskuvan kannalta katsottu riittäväksi toiminnaksi. (Oesch 2010, 8.) Yhteistyö miellettiin osaksi markkinointiviestintää, mikä merkitsi suurta muutosta asenteisiin, ajatteluun ja käytännön toimintaan. Lamakausi 1990-luvun alussa pakotti yritykset analysoimaan tarkemmin omaa sponsorointitoimintaansa. Yhteistyökumppaneita löytyi urheilun ja kulttuurin lisäksi myös muilta alueilta kuten sosiaaliset ja muut uudet kohteet kuten koulutus ja ympäristö. Eivät pelkästään kohteet etsineet hyviä yrityksiä kumppaneikseen, vaan myös yritykset etsivät hyviä kohteita. (Alaja, Forsell 2004, 12.)

Tultaessa 2000-luvulle yhteistyö on muuttunut entistä enemmän liiketoiminnaksi, jossa etsitään tarkemmin hyötyjä yrityksen toimintaan. On kyse yhteistyöstä, jossa ”sponsor sijoittaa raha- tai ei-rahallisen panoksen johonkin yleisesti hyödylliseksi koettuun kohteeseen, tämän kohteen kehittämiseksi ja siihen liittyvän kaupallisen arvon hyödyntämiseksi,” (Image Match Oy 2009, 2).

Viimeisten vuosien aikana yhteistyön haasteita on etsitty uusista toimintatavoista. Vanhojen tilalle etsitään uutta, sillä kilpailu kiristyy eri aloilla ja erottautumi-

nen on entistä tärkeämpää. Yhteistyöhön käytetyt varat tuskin nousevat merkittävästi, mutta sisäiset painopisteet muuttunevat koko ajan. (Alaja, Forsell 2004, 12.)

”Sponsorointi kytketään muuhun markkinointiin entistä voimakkaammin. Yritykset ostavat sponsorointiratkaisuja, josta he kokevat saavansa hyötyä omaan markkinointiinsa. Lisäksi, etenkin kovien talouspaineiden alla, sponsoroinnin kytkeminen liiketoiminnallisuuteen on yhä keskeisempää,” (Image Match Oy 2009, 5).

3.1 Yritys yhteistyökumppanina

Yrityksen tavoitteet voivat liittyä joko yritys- tai tuotekuvan luomiseen, muuttamiseen tai parantamiseen. Suurimmaksi osaksi yhteistyön tarkoituksena on tavoittaa organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä, joiden toivotaan saavan positiivisen mielikuvan yrityksestä ja sen toiminnasta tai sen tuotteista ja palveluista. Yritys voi määritellä yhteistyön tavoitteisiksi oman toimintansa kehittämisen kannalta mm.

- o mediajulkisuuden ja näkyvyyden aikaansaaminen
- o yrityksen tai tuotteen tunnettuuden lisääminen
- o yrityksen tai tuotteen imagon ja maineen parantaminen tai muuttaminen
- o menekin edistäminen, myynnin ja markkinaosuuden lisääminen
- o tuotekehittelyn tukeminen
- o asiakassuhteiden hoitaminen, suhdetoimintatapahtuman luominen, vieraanvaraisuuden osoittaminen
- o sidosryhmäsuhteiden hoitaminen
- o yhteiskuntasuhteiden hoitaminen, yhteiskunnallisen vastuun osoittaminen
- o kilpailijan toimenpiteisiin vastaaminen
- o oman henkilöstön motivointi, sisäisen yrityskuvan parantaminen

(Lindberg-Repo 2005, 165 – 170; Valanko 2009, 87-95; Vuokko 2003, 304.)

Nämä yleiset tavoitteet voivat olla vielä yksityiskohtaisempia ja monimuotoisempia riippuen, mitä yritys hakee omalla toiminnallaan. Valintakriteereille voidaan asettaa erilaiset painoarvot, jotta nähdään miten kohde voi täyttää yrityksen odotukset. Yhteistyöstrategiaan vaikuttavat, kuinka laaja kohderyhmä on tai miten erilaisia kohderyhmiä yrityksellä on. Toisaalta suunnitteluun vaikuttaa se, kuinka tarkkaan yritykselle tai tuotteelle on määriteltä tavoiteprofiili. Myös intuitiiviseen harkintaan on luotettava, sillä taustalla vaikuttaa tekijöitä, joita ei huolellisesti laadittujen kriteerien avulla kyetä aistimaan. Tarvitaan siis myös rohkeita päätöksiä, vaikka todellisuuteen faktat eivät aina yhteistyötä puoltaisikaan. (Alaja et al. 2004, 104-105; Vuokko 2003, 308.)

Yhteistyökohteet, joissa yritys voi saavuttaa tavoitteensa, voivat olla hyvin erilaisia. Tavoitteena olisi kuitenkin löytää kohde, joka on tarpeeksi ainutlaatuinen ja antaa mahdollisuuden erottautumiseen. Tämä antaa mahdollisuuden lähestyä kohderyhmiä näiden arvomaailman ja kiinnostuksen kohteiden kautta sekä vaikuttamalla osaltaan siihen positiivisesti. (Vanni 2003, 175.) Se, kuinka tämä saavutetaan, riippuu yhteistyökumppanin tarjoamista erilaisista vaihtoehdoista, joita voivat olla riittävä näkyvyyden tarjoaminen, asiakastilaisuudet tai menekinedistämiseen ja tuotekehitykseen liittyvät mahdollisuudet. Lähtökohtana rakentavaan neuvottelutilanteeseen on kuitenkin kumppaneiden imagon yhdenmukaisuus tai yhdenmukaisuus tavoiteimagoon sekä yhteinen arvopohja. Tämän lisäksi tulee huomioida yhteistyökumppanin kyky täyttää yhteistyön tavoitteet ja sen oma markkinointiosaaminen ja –resurssit sekä mahdollisuus luoda pitkäaikainen yhteistyösuhde. (Vuokko 2003, 311.)

Onnistunut yhteistyö kulttuuritoimijan kanssa edellyttää taidetuotoksen tai kulttuuritapahtuman kunnioittamista ja hienovaraisuutta yrityksen näkyvyydessä ja toiminnassa. Vaikka suuria massoja ei tavoitetta urheilun tavoin, kulttuurin suosio perustuu sen kautta saavutettaviin sidosryhmiin, jotka voivat olla merkittäviä yritykselle. Voidaan saada aikaan kiinnostava produktio, jonka yritys voi mahdollistaa pienelläkin rahalla. Yritys saa oikeuden jonkinasteiseen omimiseen ja siten erottautumiseen massasta. (Alaja, Forsell 2004, 97.; Lund 2007, 32.)

Perinteisesti yritykset hakevat kulttuurin kautta näkyvyyttä, korkeatasoisia asiakastapahtumia ja elämyksiä asiakkailleen. Haetaan laatua ja huippusuorituksia,

jotka yhdistyvät yrityksen nimeen ja yrityskuvaan. Kulttuurilaitoksen toiminnan ja arvojen odotetaan olevan samankaltaisia yritysten omien periaatteiden kanssa. Ennen kaikkea yritykset rakentavat kumppanuutta, joka liittyy yrityksen asiakkaiden mielenkiinnon kohteisiin, sillä yritykset ajattelevat aina joko nykyisiä tai tulevia asiakkaitaan, eivät itseään. (Silvennoinen 2003, 94-95.)

Perinteisen mainonnan teho on laskenut, mikä on edesauttanut yhteistyön kehittymistä kulttuurin kanssa. Yhteistyökumppanuus voi merkitä uudenlaista näkyvyyttä, uutta tapaa toteuttaa markkinointiviestintää, jossa yrityksen nimi ja logo yhdistyy asiakkaille tarjottaviin elämyksiin. Brändiajattelussa yhteistyö nähdään keskeisenä keinona luoda omannäköistä brändikuvaa ja kirkkaampaa imagoa. (Wilenius 2004, 131-133.)

”Brändiarvoa ei välity pelkästään tuotteen tai palvelun kautta, vaan lisäksi niiden elämysten kautta, joita asiakas brändiin liittää. Yrityksen ja asiakkaan välinen viestintä ja vuorovaikutus osaltaan lisäävät arvoa brändille...Tämän lisäksi brändiin liittyy asiakkaan subjektiivinen, tulevaisuuden brändiarvon mahdollistama myönteinen odotusarvo”, (Linberg-Repo 2005, 40).

Tutkimuksissa on osoitettu, että yritys joka pystyy luomaan onnistuneen vuoropuhelun asiakkaan ja yrityksen välille, voi luoda menestyvän brändiasiakkuuden. Tässä vuoropuhelussa molemmat osapuolet kokevat roolinsa merkityksellisinä. Vahvat asiakkuudet eivät synny hintakilpailussa vaan ainoastaan silloin, kun ne perustuvat tunnetason kytkentään. (Lindberg-Repo 2005, 22.)

Yrityksissä yhteistyökumppanuudet ovat kasvaneet ”mainonnan korvikkeesta omaksi ainutlaatuiseksi integroidun markkinointiviestinnän keinoksi”. Keinon voima ja vaikutukset ymmärretään, ja kokemuksen karttuessa tätä tehoa hyödynnetään entistä ammattitaitoisemmin. Markkinoinnin ja sen käyttämien välineiden teknologian kehittyminen ja yritysten tarve hakea uusia ratkaisuja liiketoiminnan tarpeisiin ja ongelmiin ovat vieneet yhteistyön kehittämistä eteenpäin. Yritysten kumppaneina on harvempia kohteita, mutta tarkoitus on luoda syvempiä ja pitempiaikaisia yhteistyösopimuksia. Yhteistyötä, joka hyödyttää molempia osapuolia ja tarjoaa elämyksellisiä sisältöjä kohderyhmille. Yrityskumppani voi tarjota kohteelle paljon muutakin kuin rahaa tai rahassa mitattavan vastineen. Kumppanuus voi merkitä toiselle osapuolelle mm. lisää julkisuutta, kohde-

ryhmien aktivointia, osaamista markkinointiin, lisää kontakteja ja verkostoja. Yritys ei parhaimmassa tapauksessa ole pelkkä rahansyytjä, vaan välilliset hyödyt voivat olla merkittävät, kun haetaan arvopohjaista tasapainoa projekteihin. (Valanko 2009, 35-37.)

Urheilu on pystynyt selkeämmin vastaamaan yritysten kaupallisiin odotuksiin omilla vastike-ehdotuksillaan ja siten rakentamaan tehokasta yhteistyötä. Tämä on pakottanut kulttuuriorganisaatioita myös selkeyttämään omia tarjottavia vastineitaan. Yritykset ovat osaltaan pakotettuja miettimään uusia näkyvyystapoja, sillä esim. perinteiset markkinointiviestintävälineet kuten TV- ja lehtimainokset koetaan asiakkaiden näkökulmasta katselua ja lukuhetkeä häiritsevinä. (Lund 2007, 29-31.)

Taustalla vaikuttaa myös talouselämässä noussut ajatus yritystoiminnan vastuullisuudesta ja yritysten yhteiskuntavastuusta. Tämä on merkinnyt uudenlaista ajattelutapaa, miten yritys toimii omalta osaltaan yhteiskunnassa. Lähes kolme neljästä Sponsorointibarometrin vastaajasta oli sitä mieltä, että hyvän yhteiskuntavastuun merkitys yritysten suosiolle ja kilpailukyvyllä on entisestään kasvanut. Yrityksistä 46% oli valinnut yleisiä sosiaalisia kohteita, jotka eivät suoraan liity liiketoimintaan. Lähes saman verran yrityksistä suosi toimintansa arvoketjuun liittyviä sosiaalisia kohteita. Kyselyssä yritykset mielsivät taiteen, tieteen ja koulutuksen älykkyyteen ja viihteen hauskuuteen. Sen sijaan yritykset katsoivat vastuullisuuden ja luotettavuuden liittyvän ennen kaikkea yhteiskunnallisiin kohteisiin ja ympäristökohteisiin. Ritva Hanski-Pitkäkoski toteaa, että ”on mielenkiintoista havaita, että vaikka yritykset hakevat ensisijaisesti vastuullista ja luotettavaa imagoa sponsoroinnillaan, käytännössä he valitsevat usein kansanomaisuutta korostavia kohteita”. (Sponsorointibarometri 2010).

Toisaalta kansalaiset, asiakkaat, haluavat enemmän vaikuttaa yrityksen toimintaan, jossa tulisi huomioida ympäristöön, talouteen ja sosiaalisiin kysymyksiin liittyvät seikat. Tämä merkitsee, että maineen hallinta on muodostunut tärkeäksi strategiaksi yrityksille, jotka tänä globalisaation ja verkottumisen aikana täytyy toimia entistä läpinäkyvämmiin työntekijöiden, sidosryhmien ja omistajien suuntaan. Yritykset hakevat ”yrityskansalaisuuden” roolia vaikuttaakseen julkiseen kuvaansa yhteiskunnan eri puolilla. Kun luodaan tietoisemmin suhde yhteiskun-

taan, pohditaan mitkä ovat ne tahot, jotka tukevat tätä yrityksen roolia. Jos haetaan kulttuuriyhteistyötä, nousevat esiin kysymykset, mitä tältä yhteistyöltä haetaan? Kyse voi olla lahjoituksesta tai kiinteästä yhteistyösuhteesta. (Wilenius 204, 131.)

Vastuun vaikutus voi ulottua jopa yrityksen mahdollisuuksiin saada osaavaa työvoimaa, sillä kulttuurin tukeminen luo alueesta vetovoimaisen ja viihtyisän niin asukkaiden kuin yritysten silmissä, (Rosti 2004, 24). Korkeatasoiset kulttuuripalvelut lisäävät kaupungin tai kunnan imagoa, jolla on suuri merkitys myös yritysten etsiessä sopivaa sijaintipaikkaa. ”Hyvämaineiset kunnat vetävät puoleensa hyvämaineisia yrityksiä, hyvämaineiset yritykset osaavia työntekijöitä.” (Silvennoinen 2003, 94.)

Vaikka yhteiskuntavastuu ja yritysten arvokeskustelu on lisännyt kiinnostusta myös kulttuuriin, on ilmassa myös varauksellisuutta vastuun todelliseen vaikutavuuteen. On myös niitä, joille se on vain sananhelinää tai trendi, jolla ei ole sen suurempaa merkitystä. Tärkeämpää on, että yritys menestyy, omistajat ovat tyytyväisiä, työpaikat säilyvät ja yhteiskunta saa verotuloja. Toisaalta on myös niitä, joille ei ole kyse pelkästään taloudellisista arvoista. Tänä päivänä useissa yrityksissä pidetään tärkeänä tukemista ja auttamista, kunhan apu on käytetty siihen tarkoitukseen, mihin se on annettu. Myös tässä yhteydessä yritykset ovat tarkkoja, miten ja mihin niiden nimi liitetään. (Rosti 2004, 24.)

Nykyään yritykset etsivät isompia, laajempia ja strategisempiin tavoitteisiin sopivia kohteita, jotka eivät kuitenkaan ole hintavampia yhteistyösuhteita. Yritykset ovat kiinnostuneet yhteiskunnallisista, yleishyödyllisistä, ekologisista ja humanitäärisistä kohteista, jotka eivät niinkään tarjoa näkyvyyttä, vaan niiden houkuttelevuus ja voima liittyy käyttöoikeuksiin eli yrityksen omaan hyödyntämiseen. Tämän lisäksi uudenlaisia synergiaetuja löytyy kohteeseen liittyvästä kahden erilaisen yrityksen välisestä yhteistyöstä, joka laajentaa näiden omia hyödyntämismahdollisuuksia ja kustannustehokkuutta. Yrityskumppaneilla on mahdollisuus tavoittaa uusia kohderyhmiä ja molemmat saavat etua toistensa viestinnästä etukäteen sovituilla tavoilla. ”Valitettavasti käytännössä tätä yhteistyötä näkee vielä liian harvoin ainakin julkisesti.” (Valanko 2009, 72.)

3.2. Kohde yhteistyökumppanina

Monet suurimmat kulttuuritoimijat ja muut kohteet ovat pystyneet hankkimaan yrityksiä yhteistyökumppanikseen, koska näillä on ollut tarjota sellaisia kohde-ryhmiä, joihin yritys haluaa vaikuttaa. Toisaalta ne ovat pystyneet tarjoamaan myös näkyvyyttä ja mielikuvalisää sekä yrityksen kannalta otollisia suhdetoimintamahdollisuuksia. Tähän on vaikuttanut kulttuuritoimijoiden ammattitaito ja aktiivinen pyrkimys hankkia yritys yhteistyökumppaneita ja näiden tarpeiden huomioiminen. (Vuokko 2004, 219-220.) Kohteen tulisikin tarkkailla omaa toimintaympäristöään, mutta myös mahdollisten yrityskumppanien toimintaympäristöä taloudellisena, sosiaalisena, poliittisena ja kulttuurisena kokonaisuutena, mikä auttaa uusien mahdollisuuksien punnitsemisessa ja yhteistyön kehittämisessä, (Vennonen et al. 24).

Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, kuinka hyvin kohde osaa kertoa itsestään ja siitä, miten yhteistyö auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. Tämän lisäksi oleellista on tuntea yrityksen toimiala, mutta myös kyky huomioida ja mukauttaa yritysten toiveet yhteistyösopimuksessa. Suomessa on todettu neuvottelu- ja sopimustaidoissa merkittäviä eroja kohteiden välillä. ”Yli puolet suurista yrityksistä arvioi urheilu- ja viihdekohteet hyviksi sponsoroinnin räätälöijiksi, taide- ja yhteiskunnallisista kohteista räätälöinnissä onnistui vain joka kymmenes ” (Lah-
tinen 2010, 31.)

Vannin kulttuuritoimijoille suunnatussa toimintakonseptissa jaotellaan kolme osa-aluetta, jotka tulisi huomioida, kun lähestytään yritystä. Ensimmäiseksi, miten kohde tarjoaa yrityksille joustavan mahdollisuuden hyödyntää tapahtumaa sen omista lähtökohdistaan. Lisäksi tulee antaa selkeä mielikuva siitä, miten yhteistyö on rakennettu osaksi kohteen tapahtumaa. Lopuksi tulee selvittää yksiselitteisesti yrityksen ja kohteen tehtäväjaon ja vastineet. (Vanni 2003, 178.)

Kohteiden yksi päätavoite on saada rahallista tukea toimintansa varmistamiseen. Tämän lisäksi niillä on yhteistyön kautta mahdollisuus saada omalle toiminnalleen positiivista julkisuutta esimerkiksi medioissa, jotka kuuluvat talouselämän vaikutuspiiriin varsinkin jos mukana on suuria ja nimekkäitä yrityksiä. Olisi hyvä, jos tapahtuma olisi osa yrityksen laajempaa viestintäohjelmaa, sillä

se antaisi tapahtumalle enemmän näkyvyyttä. Tämä avaa samalla uusia väyliä löytää uutta potentiaalista yleisöä. ”Mitä lähempänä yrityksen ja kohteen kohde-ryhmät ovat, sitä paremmin yhteinen viestintä onnistuu”. (Vuokko 2004, 220.; Vennonen et al., 27.) Aina ei ole kuitenkaan kyse rahasta, sillä kohde voi oman toimintansa mahdollistamiseksi tarvita yrityksen tuotteita tai palveluja. Se voi tarvita esimerkiksi materiaaleja lavasterakennelmiin tai koulutustilaisuuteen tai palveluja, joita se itse ei pysty antamaan. Yhteistyö toiminnan mahdollistamiseksi tai suurien hankkeiden toteuttamiseksi, voi samalla heijastua positiivisesti kohdeorganisaation henkilöstöön motivoimalla heidän työtään, joka muuten ei ehkä olisi mahdollista. Lisäksi yhteistyö voi tuoda mukanaan kohteelle myös uutta osaamista ja asiantuntemusta, jota voi hyödyntää entistä paremman ja pitkäaikaisemman yhteistyösuhteen hoitamisessa. (Vuokko 2004, 220-221.)

Kohteen on myös tärkeä pohtia arvojen ja periaatteiden yhteensopivuutta yrityksen kanssa. Jos yrityksellä ei ole aitoa vaan ainoastaan välillistä kiinnostusta kohdetta kohtaan, yhteentörmäyksiä tulee helposti. Jos osapuolten tavoitteet ja periaatteet ovat kaukana toisistaan, on vaikea luoda toimivaa yhteistyökumppanuutta. Siksi myös kohdeorganisaation on hyvä luoda valintakriteerit, joiden pohjalta yhteistyötä tulee pohtia. Tällöin kulttuuritoimijan tulee miettiä mitä ja millaisia resursseja tarvitaan, jotta oma toiminta mahdollistuisi. Jos sillä itsellään ei ole riittävää kapasiteettia, onko olemassa muita vaihtoehtoja niiden hankkimiseksi. Tarvittaessa materiaaleja tai palveluja voi näitä tuottava yritys olla otollinen kumppani, mutta yrityskumppani voi myös muulla tavoin edesauttaa hankkeen etenemistä sijoittamalla omaa osaamistaan tai rahoitustaan. Lähtökohtana on kuitenkin vaihtokauppa, joten mitä kaikkea voidaan tarjota vastikkeeksi yritykselle ja millä tavoin voidaan myydä ajatusta yhteistyösuhteesta. Yrityksellä voi olla omia toivomuksia, mutta on hyvä pohtia tarkkaan osataanko, voidaanko ja halutaanko tarjota sitä, mitä se toivoo yhteistyösuhteelta. Kohdeorganisaatiolla tulisi olla omaa yhteistyöosaamista ja ymmärrystä yritysten tavoitteista, jotta neuvottelutilanteissa pystyttäisiin toimimaan ja sopimaan yhteisistä käytännöistä ja toimintaperiaatteista. Vaikka käytettäisiin ulkopuolista tahoa yhteistyösuhteen luomisessa, sopimusten laatimisessa ja toimintatapojen suunnittelussa, tarvitaan kohdeorganisaatiossa myös omaa motivaatiota ja perusteiden ymmärtämistä, sillä muuten ei synny toimivaa kumppanuutta. (Vuokko 2004, 219-223.; Rosti 2004, 9,12; Wilenius 2004, 138-139.)

Se, kuinka mitata kaupallisia ja taiteellisia arvoja yrityskumppanille, ei ole helppo tehtävä. Yhteistyön vaikuttavuudesta yritykset voivat omien tutkimusten lisäksi kysyä tietoa suoraan kohteelta. Kohteiden omat tutkimukset koostuvat usein yleisistä tapahtumaa koskevasta tiedoista, kuten kävijämääristä. Tämä ei useinkaan riitä yritykselle, vaan halutaan selkeitä kuvauksia tavoitteiden saavuttamisesta. Vaikuttavuutta tulisi mitata aina itse yhteistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Lahtinen 2010, 36.) Yleisesti yritys on kiinnostunut niistä mahdollisuuksista, miten kulttuuritoimija tai yhteistyön kohde pystyy välittämään kaupallisia panostuksia. Kulttuuritoimija voi jakaa resurssinsa materiaaliin ja materiaalitomiin. Viimeksi mainitun voi jakaa kahteen osaan, suhdepääomaan (relationskapital) ja rakennepääomaan (strukturkapital). Suhdepääoma käsittää oman asiakaskunnan selvityksen, kulttuuriorganisaation brändin arvon ja tunnettuuden ja toiset mukana olevat yrityskumppanit, jotka voivat täydentää yrityksen omaa mielikuvaa. Rakennepääoma koostuu vastaavasti kulttuuritoimijan puolelta henkilöstön mukanaolosta, valmiudesta projektin vetämiseen, kommunikointivalmiudesta ja mahdollinen kompetenssi aikaisemmista yhteistyöprojekteista. Koska sopimukset pyritään luomaan pitkäaikaisiksi ja tänä aikana henkilöt voivat vaihtua, täytyy sopimuksessa määritellyt lailliset oikeudet tästä huolimatta toteutua kuten tuotemerkin ja kuvamateriaalin käyttöoikeus ja kilpailusuoja muita yrityksiä vastaan, sillä keskustelun tulee jatkua muutoksista huolimatta. (Lund 2007, 36-37.)

Kun urheilussa haetaan suurta näkyvyyttä, niin kulttuuritapahtumassa on kyse enemmän asiakassuhteiden luomisesta ja niiden vakiinnuttamisesta, joten siinä ei kyse pelkästään näkyvyydestä, (Ayata 2007, 290). Kulttuurikohteiden oma markkina-analyysi, markkinaorientaatio, nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista ja sidosryhmistä avaa parempaa tietämystä kohteille itselleen toimintaympäristöstään. Silloin voi herkemmin reagoida asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tarpeisiin sekä vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Asiakasorientaation huomioiminen ohjelmistosuunnittelussa voi tuntua haasteelliselta taideorganisaatiossa, joka haluaa palvella yleisöä, mutta haluaa toteuttaa myös taiteellisia ambitioitaan. Asiakastietämyksen lisääminen voi murtaa ennakkoluuloja ja asenteita asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä. Lisäksi markkinatiedon järjestelmällinen varastointi informaatiojärjestelmiin auttaa tehtyjen toimenpiteiden

vaikutusten arvioinnissa ja toimii tulevien päätösten tukena. (Sorjonen 2004, 195-198.)

”Kun esitystaideorganisaation johto ymmärtää markkinoilla olevan monia erilaisia potentiaalisten asiakkaiden ryhmiä, se voi sopeutua markkinoihin ohjelmistovalintojen avulla menettämättä taiteellista integriteettiään.” (Sorjonen 2004, 198.)

Suhde asiakkaisiin ja näiden kanssa käytävään vuoropuheluun liittyy myös brändin luominen. Arvostettu brändi luo merkitystä, johon halutaan luoda suhde. Se koetaan tärkeäksi minäkuvan rakentajaksi, kun sen ominaissuhteet ja imago vastaavat omaa elämää ja oman yhteisönsä kuvaa ja omia henkilökohtaisia tarpeita. (Lindberg-Repo 2005, 47.) Binnaz Ayatan haastattelussa Tukholman filmifestivaalin johtaja Git Scheynius painottaa, ettei heidän organisaationsa ole tarvinnut tehdä taiteellisia kompromisseja taloudellisten etujen edessä eivätkä jatkossakaan aio luopua omista tavoitteistaan. Tärkeintä on luoda omasta toiminnasta vahva tavaramerkki, joka jo itsessään on arvo yritykselle. Heillä on merkittäviä yritys yhteistyökumppaneita, jotka ovat valmiita maksamaan siitä, että saavat kohdata yleisön, joka jakaa festivaalin luoman identiteetin. (Ayata 2007, 310.)

Taiteeseen ja kulttuuriin liittyy arvoja, jotka kiinnostavat yrityksiä. Uuden luominen, luovuus, erilaisten näkökulmien esiintuominen ja suuri annos tahtoa ovat valmiuksia, joita yrityskulttuuri arvostaa korkealle. Enää ei välttämättä haeta pelkkää goodwillia taiteesta eikä taidetta nähdä pelkkänä markkinoinnin välineenä, vaan mahdollisuutena antaa asiakkaille ja henkilökunnalle elämyksiä ja parhaimmassa tapauksessa suurentaa heidän maailmaansa ja todellisuuttaan. (Köping 2007, 87.)

4 YHTEISTYÖN NYKYTILA JA HAASTEET

”Yritykset eivät osta ellei niille myydä. Tämä olkoon viestini kulttuurilaitoksille! Liian usein kulttuurilaitokset vielä odottavat, että asiakas tulee heidän luokseen valmiine ehdotuksineen tai että ilmoitus käsiohjelmassa riittää yrityksille. Kulttuurilaitosten on pystyttävä tunnistamaan mahdollisten yhteistyökumppaneiden tarpeet ja mieltymykset ja kehitettävä niiden pohjalta sopivat yhteistyömuodot.”
(Silvennoinen 2003, 95.)

Yritykset tietävät markkinoinnin ja viestinnän merkityksen, jota on pitkään hyödynnetty urheiluyhteistyössä. Kulttuurin kanssa toimiessa samoista lähtökohdista ”tästä ei ole yksinomaan hyötyä, vaan se saattaa myös vaikeuttaa kulttuurin ominaispiirteiden ymmärtämistä, rajoittaa uusien mahdollisuuksien löytämistä ja luoda epärealistisia odotuksia”.(Oesch 2002, 65.)

Kuitenkin yhteistyö on tiivistymässä ja uusia muotoja haetaan – yhä enemmän haetaan vastavuoroisuutta ja yhä vähemmän on kyse pelkästään yksipuolisesta tuen antamisesta. Kulttuurin osuus on kasvanut 1990-luvun lopulta lähtien. Tästä huolimatta yritysrahoitus on edelleen pientä, mutta yhteistyöhön kuuluu myös muutakin kuin pelkkä rahan siirtäminen toiselle osapuolelle. Yritysten huomio on kiinnittynyt kulttuuritapahtumien lisäksi myös tieteeseen, koulutukseen ja sosiaalisiin kohteisiin urheilun menettäessä hieman osuuttaan. Urheilu on silti merkittävin yhteistyökohte. Kulttuuriyhteistyöhön panostavat eniten suuryritykset, jotka tukevat vakiintuneita taidemuotoja kuten kuva- ja säveltaidetta. Ensimmäinen laajamittainen yhteistyöhanke yritysten ja kulttuuritoimijoiden välillä oli Helsingin Juhlaviikot. (Wilenius 2004, 130-131.)

Mielikuvat elinkeinoelämään ja kulttuuriin liittyvien toimintaperiaatteiden vastakkaisuudesta alkavat olla mennyttä aikaa. Se, kuinka paljon on vielä varauksellisuutta puolin ja toisin, on tapauskohtaista. Kulttuuritoimijat voivat epäillä liike-elämän taustalla vaikuttavia tavoitteita, mutta varauksellisuutta voi herättää myös tietämättömyys yhteistyökumppanuuden todellisesta luonteesta ja vaikutuksista. Liike-elämän edustajat ovat kokeneet kulttuurialan toimijat kykenemättömiksi päätösten tekoon ja kulttuurialat epämääräisiksi kohteiksi. Kulttuurin monipuolisuutta ei ole osattu hyödyntää, vaan valinnat ovat olleet perinteisiä ja

turvallisia kohteita. Festivaalit ja muut isot tapahtumat ovat kiinnostaneet erityisesti suuryrityksiä, näiden tarjoaman julkisuuden tähden. (Oesch 2002, 9.)

Kohdatessaan talouden ja teknologian edustajia kulttuuritoimijat voivat kokea tulevansa väärinymmärretyiksi tai törmäävänsä vääriin käsityksiin, mikä herättää pelkoa joutua ”toimimaan väärissä tai arveluttavissa ympäristöissä, väärin keinoin, motiivein tai kevennetyin, väärinymmärretyin sisällöin”. Myös useiden yritysmaailman edustajien silmissä kulttuuri edustaa korkeakulttuuria, elitistisyyttä. Kun taas yritysmaailman edustajat kokivat, että taiteilijoiden ja kulttuurialan virkamiesten on vaikea puhua rahasta, joka nähdään jonain ”likaisena”. Kulttuurialalla toimivat tuottajat ja muut vastaavat välittäjät kuulevat kulttuurin tekijöiden vastahankaisista asenteista liiketalousmaailmaa kohtaan. Näiden välittäjien tehtävä ”on viedä liiketoimintaideoita eteenpäin ja vakuuttaa kulttuuripuolen toimijat siitä, että taide ja kulttuuri voivat säilyttää korkean tasonsa tuotteistamisesta huolimatta”. Pitäisi uskaltaa nähdä, ettei tuottajien yrittäjämäinen asenne heikennä taiteen sisältöä, vaan he ovat vastuussa tuotteiden markkinoinnista ja myynnistä asiakkaille. (Wilenius 2004, 84-87.)

Valtion kiristäessä omaa budjettipolitiikkaansa yhä useammat kulttuuritoimijat joutuvat hakemaan lisärahoitusta myös muista lähteistä. Taiteilijat, taideyhteisöt ja – organisaatiot tuottavat kulttuurituotteita ja – palveluita, joissa tarvitaan nykyään itsensä toteuttamisen lisäksi myös liiketoimintaosaamista. Tämä vaatii taitoa ja herkkyyttä kulttuurialan toimijoilta yhdistää taide- tai kulttuurituotteen sisällölliset merkitykset markkinoiden tarpeisiin ja kykyä toimia yhdessä uudenlaisten kumppaneiden, yritysten kanssa. Keskeisin este yhteistyössä on kulttuurin ja talouden toimijoiden yhteisen kielen puuttuminen, mutta toisaalta myös niin kulttuurin kuin yritysten puolella ei ole paneuduttu riittävästi toistensa näkökulmiin ja tarpeisiin. Yrityspuolella pelätään yhteistyön, sponsoroinnin, olevan yksisuuntaista vastikkeetonta tukea, kun taas kulttuuriosapuoli pelkää itsensä myymistä, jos kumarretaan liikaa talouden vallalle. Näiden kahden sektorin välinen yhteistyö on vasta pitkän tien alussa. (Wilenius 2004, 17.)

Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Kultatutkimushankkeessa kartoitettiin kulttuurin ja talouselämän yhteistyön roolia ja mahdollisuuksia. Seikat, jotka hankaloittavat yhteistyötä kielteisen asenteen

lisäksi ovat erityisosaaminen ja lisäresurssien puute. Niin kulttuuri- kuin yritys-toimijoilta puuttuu erityisosaamista ymmärtää toisen osapuolen taustoja, tuotteita ja toimintatapoja. Kun kumpikin osapuoli pystyy ymmärtämään toistensa toimintaa ja ajattelumaailmaa, voidaan saada kumpaakin tyydyttäviä hyötyjä, jotka ovat paremmin hallittavissa ja arvioitavissa. Yksi suurimmista ongelmista on kuitenkin yhteistyön vaatimat lisäresurssit: henkilökunnan aika. Työpanoksen tulisi olla ”järkevästi mitoitettua yhteistyöstä saatavaan hyötyyn verrattuna.” Tämän vuoksi yhteistyön ”resurssiriippuvuus” kannattaa rakentaa mahdollisimman alhaiseksi, jotta osapuolet kykenevät hoitamaan suhteensa sujuvasti. Suuret toimijat voivat hyödyntää useasti erikoistuneita sponsoritoimistoja, kun taas pienten toimijoiden kannattaa laskea yhteistyön edut ja haitat tarkkaan suhteessa omaan toimintaansa ja budjettiinsa. Kun kulttuuritoimija ei halua osallistua yhteistyöhön, kyseessä on yleensä resurssien puute. Kulttuuriprojektit vievät jo itsessään runsaasti henkilöresursseja ettei ole halua ja aikaa perehtyä tai täydentää osaamistaan laajemmalle alueelle. (Rosti 2004, 9; Vennonen et al., 88.)

Kulttuurialan liiketoimintaosaaminen nähdään ongelmana molemmilla puolilla. Kulttuuritoimijat myöntävät, että tätä osaamista tarvitaan, sillä heidänkin toiveissaan on luoda pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia, mutta taito puuttuu. Ongelmana nähdään vastaavasti yrityspuolella heidän halu lähteä mukaan vain vakiintuneisiin ja näyttäviin projekteihin, mitkä takaavat sellaisen näkyvyyden mitä pienimmät toimijat eivät pysty takaamaan. (Oesch 2002, 85-87.)

”Kulttuurin arvostus tai ymmärtäminen ei kuulu suomalaiseen yrityskulttuuriin... yritykset eivät aina ymmärrä, minkälaisia asioita taiteelta voi odottaa: taide ja viihde ovat menneet sekaisin.” (Rosti 2004, 14.)

Myös yritykset katsovat, että kulttuuriala tarvitsee lisää osaamista liike-elämän neuvotteluihin – ”olisi opeteltava tuotteistamaan osaamisensa ja keskustelemaan myös rahasta”. Yleensä tarjotaan vapaalippuja ja logonäkyvyyttä, mutta yritysten mielestä kulttuuritoimijoilla olisi paljon muutakin annettavaa. Ongelmana on, ettei tunnisteta ja osata tarjota, tuotteistaa, omia osaamis- ja erikoisalueita. Kulttuuriosapuolen näkemyksen vastaisesti suomalaisia yritysjohtajia pidetään kulttuurimyönteisinä, mutta onko ongelma siinä, että kulttuuriosapuoli ei haluakaan viimekädessä tehdä yhteistyötä. ”He haluavat vain rahaa, mutta eivät

halua antaa mitään todellista vastinetta rahalle.” Yhteistyötä vaikeuttaa se, ettei lopputuloksesta voi tietää etukäteen, sillä kulttuuri on ennalta arvaamatonta ja yllätyksellistä. Tästä syystä kaivataan avointa keskustelua sisällöllisestä seikoista ja mahdollisuutta osallistua sisällöllisen yhteyden rakentamiseen, mutta kulttuuriorganisaatioissa tällaista toimintaa ei useinkaan hyväksytä. (Rosti 2004, 15.) Yhteentörmäyksiä syntyy helposti, kun kulttuuritoimija haluaa säilyttää integriteettinsä yrityssuhteissaan. Ainoastaan keskustelemalla arvoista ja toimintatavoista ennen yhteistyötä voidaan löytää yhteinen arvopohja. Kummankin osapuolen on hyväksyttävä ja tunnistettava toisensa tarpeet, jotta niihin voidaan reagoida ja täyttää toivotulla tavalla. (Sorjonen 2004, 120-121.)

Yhteistyön kehittämisessä on kuitenkin ymmärrettävä ensisijaisesti, että kulttuuritoimijoiden ja liike-elämän edustajien arvomaailmat ja toimintamallit saattavat erota toisistaan loivasta hyvin jyrkkään tulkintaan, sillä jokainen organisaatio ajaa kuitenkin omia etujaan. Tämän vuoksi yhteisten suuntaviivojen löytämiseksi organisaatioissa tarvitaan ihmisiä, jotka ymmärtävät kummankin osapuolen toimintakieltä ja periaatteita ja miten näitä voidaan yhdistää toisiinsa ja nähdä yli oman toimintakentän. (Wilenius 2004, 133.)

Kulttuurikohteet ovat kuitenkin löytäneet paikkansa yritysten markkinointiviestinnässä, vaikka yritysyhteistyön määrä on vaihdellut taloussuhdanteiden mukaan. Sponsorointi on muuttunut enemmän yhteistyömuodoksi, joka on kumpaakin hyödyttävää vastikkeellista toimintaa. Kuitenkin kokonaisuudessaan yhteistyössä liikkuvat rahamäärät ovat vaatimattomat, vaikka näkyvimmistä ja isoimmista tapahtumista voi saada toisen kuvan. Vaikka rahavirrat ovat pieniä, on toiminta osapuolille kuitenkin merkityksellistä. Erityisesti kulttuuriosapuoli kokee saavansa tärkeää näkyvyyttä julkisuudessa ja mahdollisuuden toteuttaa suunnitelmaansa. Avautuneen keskusteluyhteyden kautta kumpikin toimija saa mahdollisuuden oppia toistensa näkökulmia ja lähtökohtia niin yrityskulttuuriin kuin taiteen kentän periaatteisiin. Sen sijaan siitä ei oltu varmoja kummallakaan puolen, miten julkisesta rahoituksesta vastaavat tahot ymmärtävät kulttuuritoimijoiden ja yritysmaailman välisen yhteistyön, mihin se perustuu ja mitkä ovat sen tavoitteet. (Oesch 2002, 96-98.) Valtion tukijärjestelmät nähdään niin kulttuuri- kuin yrityspuolella takuuna siitä, että kulttuurin taso pysyy laadukkaana. Kumpi-

kin osapuoli olisi valmis jopa parantamaan valtion tukijärjestelmiä, joiden nähdään tukevan kulttuurista taloudelle syntyvää hyötyä. (Wilenius 2004, 86.)

USA:ssa, missä julkisen rahoituksen osuus on paljon pienempi kuin Euroopassa, on yrityksillä, yksittäisillä lahjoittajilla ja asiakkaila huomattavasti suurempi painoarvo. Näiden vaikutus on suuri ohjelmistoa suunnitellessa, sillä taiteelliset uudet kokeilut jäävät helposti turvallisiksi ja ”varmastimyyvän” ohjelmiston varjoon. Tästä syystä julkinen rahoitus antaa eurooppalaisille tekijöille mahdollisuuden luoda jotain, mikä voisi olla uskallettua amerikkalaisessa mittapuussa. (Lund 2007, 35.)

4.1 Mahdollisuuksia rajapinnoilla

”Kulttuurin ja talouden välistä vuorovaikutusta pidetään merkittävänä tekijänä kansallisen kilpailukyvyn kannalta. Lisäarvo, jota yhteistyö kulttuurin ja yritysten välillä synnyttää, voi olla vaikkapa yrityksen imagon vahvistamista ja kehittämistä, uusia tuotteita, uusia esteettisiä ja sisällöllisiä ulottuvuuksia”, (Vennonen et al. 2007, 10).

Opetusministeriön selonteossa nähdään taiteen ja kulttuurin laaja-alainen merkitys tänä päivänä entistä tärkeämpänä, ja sen merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Rajapinnat, joissa taiteen ja kulttuurin eri alat ja yhteiskuntapolitiikan eri sektorit kohtaavat ovat mm. taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutukset, koulutuksen sisällöt ja menetelmät, luova talous, innovaatiojärjestelmät, kulttuuriyrittäjyys ja –vienti, työllisyys, teknologiset sovellukset, viestintä, ympäristönsuojelu, yhdyskuntasuunnittelu ja kaavoitus, kriisitilanteisiin varautuminen, väestökehitys, vähemmistökysymykset, monikulttuurisuus, syrjäytymisen ehkäisy, tapakulttuuri, ruokakulttuuri ja hybriditaiteet. Taiteen ja kulttuurin kokonaisvaikutteisuutta ei vielä tunneta yhteiskuntapolitiikassa, vaikka taiteen ja kulttuurin sovelluksilla on laaja vaikutus eri yhteiskuntapolitiikan ja hallinnon aloilla. (OPM 2010, 9-10.)

Uudenlaisella kumppanuudella ja vuorovaikutuksella voidaan tuoda tällä hetkellä kaivattua luovuutta yrityksiin. Se voi osoittautua investoinniksi, joka lisää yritysten kilpailukykyä. Silti monet yritykset eivät välttämättä osaa arvostaa kulttuu-

rikumppanin kautta saatavia lisäarvoja, vaikka erilaiset kulttuuritoimijat voisivat tuoda osaamisellaan uusia hyötyjä yrityksen arkeen. (Rosti 2004, 33-34.) OPM:n julkaisussa painotetaan, että myönteisten asenteiden lisäksi tarvitaan myös laajaa yhteistyötä eri hallinnonaloilla ja hallinnon tasoilla. ”Taiteen ja kulttuurin soveltamismahdollisuuksia tulee edelleen kehittää ja vaikuttavuutta tutkia eri taiteiden ja tieteiden yhteistyönä. Taiteella on paljon annettavaa kasvatuksen ja koulutuksen eri asteilla, sosiaali- ja terveystaloudissa, elinympäristön ja työelämän kehittämisessä.” (OPM 2010, 37.) Tällä painoarvolla voi olla taiteen tulevaisuuden kannalta merkitystä, sillä se saattaa luoda uudenlaista suhtautumista taiteen hyödynnettävyyteen niin taide- kuin talouselämässä.

Keskeinen haaste taiteen hyödyntämisessä on kuitenkin ymmärryksen ja tiedon puute, molemmilla puolilla. ”Jo sanan *taide* mainitseminen saattaa virittää vastaanottajan (yrityksen) ajattelemaan hyväntekeväisyyttä, sponsorointia tai virkistyspäivän viihdytystä.” Taidemaailmassa vastaavasti on syvään juurtuneita käsityksiä siitä, että taiteilija ei tee työtä rahasta vaan kutsumuksesta – ”kyetäkseen toimimaan yhteiskunnan peilinä, taiteilijan tulisi olla riippumaton.” Toinen vallitseva käsitys liittyy taiteen välineistämiseen, joka monen taiteilijan mielestä on taiteen häväistystä. ”Miten olisi *sekä-että* -malli? Monimuotoisuuden periaatteen nojautuva rinnakkaisen olemassaolon malli, jossa hyväksytään sekä taide taiteena että taide välineenä toisiaan rikastaen.” Haasteena on kuitenkin, miten eri osapuolet, taide ja business, saadaan puhumaan samaa kieltä. Eri tahojen välinen yhteistyö koetaan valtavaksi potentiaalisiksi, mutta tietämättömyys taidetaustaisesta osaamisesta ja sen hyödyntämisestä on kuitenkin vaatimatonta. (Mäkirintala 2009, 36-38.)

Miten sitten taide ja talous voisivat lisätä tietämystään toisistaan? Yhteistyön kehittymisen esteenä voidaan pitää yhteisten foorumien puuttumista. Ne antaisivat mahdollisuuden tapaamiseen, tutustumiseen ja keskusteluun. Ennakkoluuloisuuden on todettu hälvenevän yhteistyön vilkastumisen myötä. (Vennonen et al. , 87.)

Entä toimiiko uudenlainen verkostoajattelu, jossa osaaminen ja tieto siirtyvät sujuvasti organisaatiorajojen yli? Sitran raportissa *Suuri siirtymä* tutkitaan uusia lähestymistapoja organisaatioiden tietämysverkostojen kehittämiseen. Raportis-

sa käytetään käsitettä ekosysteemi, jonka ominaisuuksiin kuuluu jatkuva ideoiden ja ihmisten helppo siirtyminen yrityksestä toiseen ja tutkimuslaitoksista yrityksiin ja päinvastoin. Yhteistyö ja erilaiset verkostot toimivat tehokkaasti tiedon ja ideoiden välittäjinä, mikä pitää yritykset ajan tasalla toimintaympäristön muutoksista. Ongelmana voi olla, miten uusi osaaminen yhdistetään olemassa olevaan osaamiseen niin, että siitä syntyy aidosti uutta toimintaa ja innovaatioita? Uusi tieto avaa uusia mahdollisuuksia, mutta ne voivat jäädä näkemättä ja saavuttamatta, jos pitäydytään perinteisissä toimintamalleissa ja olemassa olevissa resursseissa. Toisaalta on tärkeää huomioida, ettei mikään yritys voi menestyä, jos se ei voi hyödyntää olemassa olevia resurssejaan. (Vasara et al. 2009, 24-33.)

Uuden tiedon omaksumisessa on huomioitava myös heikkojen ja vahvojen siteiden merkitys. Siteet etäisiin ja ulkokohtaisesti tuttuihin henkilöihin ovat heikot, kun taas vahvat siteet liittyvät sukulaisiin, ystäviin ja työtovereihin. Tämä Granovetterin näkemys siteiden erilaisista vahvuuksista, vaikuttaa myös uuden oppimiseen. Hänen mukaansa vahvat siteet homogenisoivat. Tämä luo samankaltaisia käsityksiä ja rajaa yhteisön toimintaa. Jos haluaa uutta osaamista tai löytää uusia mahdollisuuksia, kannattaa tutustua henkilöön, johon on heikot siteet. Hänellä voi olla uutta tietoa tai yhteyksiä ihmisiin, joilla voi olla uutta annettavaa. (Vasara et al. 2009, 35.)

4.2 Taiteen vuorovaikutuksessa

Koska jaksaminen ja hyvinvointi työssä ovat tämän päivän puheenaiheita, tulisi enemmän pohtia, miten kulttuuria ja taidetta voitaisiin käyttää hyväksi työyhteisöissä. On todettu, että taide antaa energiaa ja mielekkyyttä elämään, mikä auttaa jaksamaan paremmin niin työssä kuin arjen keskellä. (Liikanen, 71-72.; Oesch 2010, 86.) Von Branderburg tuo kuitenkin esiin, miten vähän taidetta ja kulttuuria hyödynnetään työelämän kehittämisessä, vaikka niillä voi olla hyvin rikastuttava vaikutus työhön ja työyhteisöön. Hän myös lisää, että tutkimusta tulisi lisätä entistä enemmän luovuutta tutkivien työmenetelmien ja luovan työympäristön edellytysten selvittämiseen. ”Työntekijöiden toimintakyky, osaaminen ja motivaatio on yritysten menestyksen edellytys.” Taideharjoitusten avulla

voidaan vaikuttaa vuorovaikutustilanteisiin, joissa vaaditaan kuuntelemisen taitoja asettuen toisen asemaan ja lopputulokseen pääseminen intensiivisen kanssakäymisen kautta. Taiteellinen työskentely kokemuksellisenä oppimisena on ollut tehokasta, kun työssä on jouduttu omaksumaan uusia menetelmiä ja tutustutaan uusiin ennen kokemattomiin alueisiin. Uusissa työtilanteissa kokemuksellinen oppiminen voi parantaa myös stressinhallintaa ja edistää joustavuutta. Työelämä on nykyään hyvin pirstaleista, jossa taide voi toimia eheyttävänä tekijänä. (Von Branderburg 2008, 29-31.) Teatterikentällä esimerkiksi Stella Polaris on pitkään kouluttanut työyhteisöjä improvisaatio- ja vuorovaikutusharjoituksin, joissa kohdataan erilaisia tilanteita henkilöstön ja asiakkaan välillä. Tarkoituksena on edesauttaa työntekijöiden motivaatiota, luovuutta ja riskinotto-kykyä, mitkä edelleen johtavat parempaan tuloksen tuottamiseen. (Rosti 2004, 37; Wilenius 2004, 194-195.)

Hyvinvoinnin alle voisi sijoittaa myös yleisötyön, jonka merkitys on viime vuosina kasvanut teattereissa. Yleisötyön merkitys nähdään hyvin moninaisena, joka tuo niin taiteellisia, taloudellisia ja sosiaalisia lisäarvoja teatterin toimintaan. Yleisötyöntekijä etsii uusia yleisöjä ja uusia areenoita, joissa teatterikokemusta voi laajentaa katsomiskokemuksesta inhimillisen kanssakäymisen ymmärtämiseen. (YLÖS-hanke.) Teatterin yleisötyössä on toteutettu mm. työpajoja, joissa on tarkasteltu työpaikan ilmapiiriä ja kulttuurista työyhteisön kehittämistä koskevissa kysymyksissä. Vaikka draama ei välttämättä avaa lukkoja, se voi vapauttaa näkemään uusia ja erilaisia ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin. (Von Branderburg 2008, 31.)

”Yleisötyö tähtää usein lopulta yhteiskunnan henkisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Yleisötyö vie inhimillisen toiminnan peruskysymysten äärelle. Omasta itsestä ja toisista ihmisistä kiinnostuminen ja välittäminen, nähdä ja kuulla tuleminen ja toimiminen osana yhteisöä ovat yleisötyössä parhaimmillaan toteutuvia asioita, jotka tuovat ihmisen elämään mielekkyyden kokemusta”, (YLÖS-hanke.)

Suomessa taidelähtöistä osaamista ei osata vielä hyödyntää samassa mittakaavassa kuin esimerkiksi Isossa Britanniassa. Osaajien kenttä on vielä suhteellisen suppea ja jäsentymätön, mutta ei ole myöskään ”herätty hyödyntämään taidetaustaisen osaamisen tarjoamaa valtavaa sovelluspotentialia kansantaloutta edistävänä tekijänä”. Mäkirintalan mukaan meiltä kuitenkin löytyy

kokemusten ja tutkimuskirjallisuuden perusteella tietoa ja apua taidelähtöisestä osaamisesta esimerkiksi teatteri-, musiikki-, kirjallisuus ja kuvataidetaustaisista menetelmistä, joilla voidaan ratkaista työyhteisöjen ja yritysten erilaisia kehittämistarpeita. Haasteen on ottanut vastaan uusi yhdistys, Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry, joka on perustettu v. 2009. Vaikka Arts & Business -toiminta on vielä alihyödynnetty potentiaali, sabalaiset näkevät toiminnassa monia etuja. Ensimmäiseksi se tarjoaa uuden työllistymisulottuvuuden, johon sisältyy monipuolisia haasteita ja mahdollisuuksia oman ammattitaidon hyödyntämiseen ja laajentamiseen. Toiminnan kautta voi oman työnsä ja taiteen avulla päästä vaikuttamaan yhteiskunnan kehittymiseen. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden eri tahojen väliseen yhteistyöhön esim. taiteiden välinen suhde ja taiteen, tieteen ja talouden välinen suhde, joissa rikotaan rajoja ja haetaan uusia ja lisäksi kehitetään uusia tuotteita ja innovaatioita. (Mäkirintala 2009, 36.)

5 HAASTATTELUT

Opinnäytetyössäni olen halunnut perehtyä teattereiden ja yritysten yhteistyöhön, mitä se on ja mitä se voisi olla. Yhteistyökumppanuus on nykyään entistä määritellympää ainakin yritysten kannalta, sillä kyse on kumppanuudesta, ei rahanjakamisesta hyvään tarkoitukseen. Monilla yrityksillä on selkeät ohjeistukset siitä, millä tavoin he voivat olla mukana yhteistyökumppanina ja mitkä arvot ovat tärkeitä kumppania valittaessa. Nykyään yritykset luovat entistä selkeämpiä kriteerejä siitä, miten kohde tukee yrityksen mielikuvaa ja antaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle, tuotteille tai palveluille. Yritysten haastatteluissa halusin perehtyä mikä on kulttuurin ja teatterin rooli ja mitkä seikat määrittelevät hyvän kumppanuuden. Vastaavasti teatterit tekevät ja ovat tehneet pitkään erilaista yhteistyötä yritysten kanssa, mutta miten se vastaa tämän päivän odotuksia, sillä kumppanuus vaatii molempien osapuolten etujen huomioimista. Halusin haastatteluissa päästä lähelle teattereiden toimintamaailmaa, miten teattereissa yhteistyö toimii tänä päivänä, miten siihen suhtaudutaan ja ovatko ne luoneet omat strategiansa? Tulkitsen tutkimuskysymystä pääsääntöisesti teatterin kautta, sillä se on minun areenani. Omassa työssäni koin, että uusia keinoja tulisi löytää yhteistyöhön, jotta se olisi hedelmällisempää kummankin osapuolen kannalta.

Tavoitteena on löytää uusia toimintatapoja ja ajattelumalleja, jotka antaisivat uusia lähestymistapoja yhteistyön kehittämiseen. Yritykset ja teatterit toimivat omilla erilaisilla tavoitteillaan, mutta toivon pystyväni löytämään yhteisiä rakenteita, jotka avaavat uudenlaisia näkökulmia kummankin osapuolen välisiin keskusteluihin.

Löytääkseni vastauksia pelkät oletukset ja kirjallisuus eivät riitä luomaan kuvaa käytännön todellisuudesta, vaan valitsin menetelmäksi haastattelut, jotka suoritin kummassakin leirissä, yrityksissä ja teattereissa. Opinnäytetyöni on laadullinen, joka pohjautuu haastatteluihin, joista syntynyt materiaali muodostaa tutkitavan aineiston. Tätä aineistoa olen verrannut teoriaosuuden kirjallisuuteen, jossa olen perehtynyt opinnäytetyöni kysymyksen ympärillä esiintyviin päätelmiin ja olemassa oleviin käytäntöihin. Tämän aineiston pohjalta olen yrittänyt

löytää kummankin osapuolen toiminnasta ja tavoitteista samankaltaisuuksia, jotka auttavat löytämään uusille toiminta- ja ajattelumalleille yhteistä toiminnan suuntaa. Tästä syystä työtäni voisi osin kutsua Grounded Theoryksi, joka pyrkii määrittämään havaittuja erilaisuutta ja samanlaisuutta kuvaavia indikaattoreita, joiden avulla muodostetaan luokitellut kategoriat. Tulosten yhteneväisyyttä ilmaisevat luokat eli koodatut kategoriat analysoidaan edelleen uusilla indikaattoreilla, kunnes lopulta syntyy tulokseksi ydinkategoria, jolle ei enää löydy uusia luokkia (saturoituminen). ”Ydinkäsite tai ydinkategoria on ikään kuin aineiston pääteema, koko aineiston kokoava kategoria.” (Metsämuuronen 2006, 99-101.)

Haastattelumetodina olen käyttänyt puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa kaikille haastatelluille oli ennakoon määritellyt kysymykset, jotka lähetin etukäteen heidän pohdittavakseen, (Liitteet 1, 2). Kysymyksissä käytin hyväkseni jo muissa tutkimuksissa käytettyjä kysymyksen asetteluja ja taustakirjallisuutta, joita muokkasin omiin tarkoituksiini. Yritysten ja teattereiden edustajille oli laadittu omat kysymyksensä liittyen tutkimuskysymykseen. Itse haastattelutilanteessa kysymysten järjestys saattoi vaihtua ja niiden painoarvo keskustelussa oli vapaa, sillä halusin keskustelun olevan vapaamuotoista antaen tilaa virtaaville ajatuksille ja uusille asiayhteyksille. ”Tämä (teemahaastattelu) vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin”, sillä tässä haastattelumuodossa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskiössä. (Hirsjärvi, Hurme 2009, 47-48.) Haastateltaviksi valitsin kolme yritystä ja kolme teatteria, joiden kautta peilasin tutkimuskysymystäni. Runsaampi haastateltavien määrä olisi antanut laajemman näkökulman siihen, mitä tänä päivänä ajatellaan yhteistyökumppanuudesta niin teattereissa kuin yrityksissä. Aika tälle opinnäytetyölleni oli kuitenkin rajallinen, mikä pakotti rajaamaan haastateltavien määrän kuuteen. Siksi päätin tarkkaan valita haastateltavat, jotta saisin jokseenkin edustavan aineiston. Lähtökohtana oli valita mahdollisimman eri pohjalta toimivia yrityksiä ja teattereita. (Hirsjärvi, Hurme 135.)

Yritysten kohdalla valitsin kolme erilaista organisaatiota, joiden yritystoiminta poikkesi toisistaan tuote- ja palvelutoiminnaltaan ja laajuudessaan. Nämä yritykset toteuttavat kuitenkin määrätietoista ja laaja-alaista yhteistyökumppanuutta erilaisten kohteiden kanssa. Heillä on jo useiden vuosien kokemus erilaisista

yhteistyökumppanuuksista, mikä on luonut enemmän tai vähemmän vakiintuneet toimintamallit yritysten toimintaan. Tämä pohja antoi minulle haastattelijana ja kulttuurituottajana perspektiiviä yhteistyön merkitykseen ja muotoutumiseen yrityksissä, sillä olihan menossa outoon maailmaan. Vastaavasti valitsin kolme erilaista ammattiteatteria, joilla on jatkuvaa esitystoimintaa omine ensi-iltoineen teatteritilassaan/-tiloissaan ja joiden asema on vakiintunut teatterikentällä. Valitut kohteet poikkesivat toisistaan kooltaan, mutta myös toimintaperiaatteiltaan ja -arvoiltaan. Näiden teattereiden yritys yhteistyöstä minulla ei ollut ennakoon mitään käsitystä, eikä heidän suhtautumisestaan yhteistyöhön. Vaikka olen itse ollut teatterissa työstämässä samoja yhteistyöhön liittyviä tehtäviä kuin haastateltavat, yritin olla objektiivinen, mutta haastattelutilanteisiin liittyi myös tuttuun maailmaan liittyvää ajatusten ja kokemusten vaihtoa.

Yritysten kysymyksissä halusin saada laajan näkökulman heidän yhteistyöhön myös urheilu- ja yhteiskunnallisten kohteiden kanssa, mikä voi poiketa merkittävästi siitä, miten kulttuurikohteiden kanssa toimitaan. Ennakoon lähetetyissä kysymyksissä kysyn lähinnä yhteistyöstä kulttuurin kanssa, koska teatterit saatavat olla hyvin pienessä roolissa kumppaneina. Mielestäni on tärkeää nähdä, mikä yritysten kiinnostus ylittää kulttuuria kohtaan ja miten kulttuurin asema on kehittynyt muiden kohteiden rinnalla. Varsinaisessa haastattelutilanteessa keskusteluun nousi, enemmän tai vähemmän, myös itse teatteri. Vastaavasti teattereille kohdistetuissa kysymyksissä paneudutaan tämän hetkiseen yhteistyöhön yritysten kanssa, mitä se on ja mitä se voisi olla. Kysymyksissä korostuu suunnitelmallisuus, mutta myös asenteet ja suhtautuminen.

Suoritin haastattelut paikanpäällä mukanani ääninauhuri, paitsi yhdessä, jossa kirjasin vastaukset paperille. Haastattelujen keskimääräinen kesto aika oli n. 1h. Koin tärkeäksi tavata henkilökohtaisesti asiasta vastaavat tai vastaavan, sillä face to face -keskustelutilanteessa pystyy herkemmin reagoimaan asiayhteyksiin lisäkysymyksin ja antaa mahdollisuuden haastateltaville esitellä mahdollista asiaan liittyvää aineistoa. Lisäksi varattu tapaamiskokonaisaika sallii paremmin uppoutumisen asiasisältöihin, vaikka välillä mutkitellen muiden epäoleellisten seikkojen kautta. Tällaista vapaamuotoisuutta puhelinhaastattelu ei olisi antanut. Varsinaisessa haastattelutilanteessa kaikki kysymykset käytiin läpi enemmän tai vähemmän tarkasti. Haastattelu perustui tästä huolimatta vapaamuotoi-

selle keskustelulle, jossa saattoivat painottua eri osa-alueet. Joihinkin kysymyksiin tulleet vastaukset olivat laajoja sisältäen listaan merkityt erilliset kysymykset. Koska keskustelu oli vapaata, saattoi syntyä lisäksi muutamia lisäkysymyksiä, jotka esitettiin ainoastaan kyseisessä keskustelussa.

En mainitse yritysten ja teattereiden nimiä enkä heidän yhteistyökumppaneitaan, sillä he haluavat pysyä nimettöminä. Sen sijaan nimeän toimijat anonymisti:

Yritys1

Suomessa ja kansainvälisesti toimiva kemianalan konserni, jossa toimii n. 3500 työntekijää.

Haastattelu: brändipäällikkö ja markkinointiviestintävastaava.

Yritys2

Paikallinen sähköalan konserni, jossa toimii n. 350 työntekijää.

Haastattelu: viestintäpäällikkö.

Yritys3

Valtakunnallisesti toimiva finanssialan yhtiöryhmä, jossa toimii yli 3000 työntekijää.

Haastattelu: kehityspäällikkö ja markkinointiassistentti.

Teatteri1

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitseva vapaan kentän teatteri, joka toimii laajasti omalla alueellaan. Saa kaupungin tuen lisäksi harkinnanvaraista tukea valtiolta. Työntekijät: 2 ja 1 projektikohtainen tuottaja sekä siviilipalvelumies.

Haastattelu: toiminnanjohtaja.

Teatteri2

VOS-teatteri, pääkaupunkiseudulla sijaitseva teatteri.

Työntekijät: n.16.

Haastattelu: tuottaja.

Teatteri3

VOS-teatteri, pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitseva kaupunginteatteri. Työntekijät: n. 100.

Haastattelu: myynti- ja markkinointipäällikkö.

5.1 Kohtaamiset yrityksissä

Näissä kolmessa yrityksessä yhteistyökumppanuuksien kirjo on laajaa, vaikka euromääräisesti ei ole kyse kuitenkaan suurista summista suhteessa yritysten liikevaihtoon. Pääsääntöisesti nämä yritykset edustavat yleistä tämän päivän suuntaa yhteistyökumppanuudessa. Urheilu on kahdelle yritykselle tärkein kohde, mutta sen lisäksi kulttuurilla ja erityisesti yhteiskunnallisilla kohteilla on merkittävä asema, vaikkakaan prosentuaalisesti ne eivät yllä samaan asemaan urheilun kanssa. Kolmas yritys keskittyy lähinnä yhteiskunnallisiin kohteisiin, mutta myös kulttuuri nähdään tärkeänä sektorina, kun taas urheilun rooli on pienempi.

Näille yrityksille yhteistyökumppanuudet ovat vakiintunutta toimintaa, jossa toteutetaan yrityksen asettamia tavoitteita niin yhteiskuntavastuun kuin näkyvyyden suhteen. Kaikille kolmelle peruslähtökohta kaikessa yhteistyökumppanuudessa on vastavuoroisuus, kummankin osapuolen hyötynäkökulma. Ainoastaan lahjoituksille, stipendeille tai kannustetuille, joita voidaan antaa esim. oppilaitoksille, opiskelijoille, yleishyödyllisille järjestöille, ei odoteta yrityksen puolelta vastinetta.

Yleisesti yritykset haluavat rakentaa positiivista yrityskuvaa, löytää uusia asiakkaita ja edistää myyntiä. Se on pohja, joka antaa suuntaviivat yrityksen toiminnalle, mutta ne ovat myös suuntaviivat, jotka vaikuttavat taustalla luotaessa yhteistyötä kohteen kanssa.

Yritysten haastatteluissa määrittelemät tavoitteet ovat yhtenevät yleisten yhteistyöhön liittyvien liiketoimintatavoitteiden kanssa. Yhteistyökumppanuuden kautta halutaan kantaa osa yhteiskuntavastuusta, jonka rooli on vahvistunut viime vuosina. Näkyvyys medioissa ja niihin liittyvä mainonta on aina ollut yksi merkittävä osa yhteistyökumppanuutta. Se on usein rahallisesti helpoimmin laskettava osuus yhteistyössä, kun etsitään vastavuoroisuutta euroille. Uusien kontaktien löytäminen avaa uusia väyliä yritysten toimintaan kuten uudet sidosryhmät ja verkostoituminen kohteen muiden yhteistyökumppanien kanssa. Vaikka talousvaikutusten mittaaminen on vaikeaa, taustalla on odotuksena menekinedistämi-

nen. Sinänsä vaikutusten mittaaminen on vaikeaa, miten se näkyy jatkossa myynnissä ja miten mielikuva heijastuu sidosryhmiin.

”Aika vaikeaa mitata asiakkuuksien lisääntymistä. Jos pystytään mittari laittamaan, laitetaan, mutta ihan kaikesta ei vaan pysty. Mutta esimerkiksi tapahtumissa voi olla yhteydenotto- tai arvontakortteja, joilla voidaan jonkun verran mitata, kuinka paljon näistä tulee asiakkaita”, Yritys3

Yhteistyökumppanuudet ovat kuitenkin yrityksen muusta toiminnasta vain pieni siivu, jota hoidetaan usein oman päätoimen ohessa. Tehtävän on saanut hoitaakseen yleensä markkinointi- tai viestintäpäällikkö tai muulla vastaavalla nimikkeellä toimiva henkilö, mutta usein taustalla vaikuttaa myös tiimi, jossa on mukana henkilöitä myynnistä, markkinoinnista ja viestinnästä. Yritys3:lla on muutaman hengen erillinen yksikkö, joka hoitaa yhteiskuntasuhteiden ohella yhteistyökumppanuuksia, koska tätä toimintaa halutaan kehittää eteenpäin. Toimitusjohtaja on kuitenkin henkilö, joka yleensä antaa lopullisen siunauksen.

Kaikki kolme yritystä saavat valtavat määrät hakemuksia ja ehdotuksia erilaisilta toimijoilta, mikä työllistää hakemusten käsittelijöitä. Kuitenkin pyritään seuraamaan myös, mitä ympäristössä tapahtuu ja onko siellä jotain, missä olisi hyvä olla mukana.

Haastattelija: ” Pitäisikö olla erikseen henkilö, joka tutkii kohteita ja neuvottelee näiden kanssa yhteistyötä?”

”Voisi olla hyvä, jos olisi henkilö, jonka tehtäviin kuuluisivat esim. yhteiskuntasuhteet – kokonaista henkilöä ei ainakaan yrityksen nykyinen sponsoroinnin taso työllistä. Jollei sitten konsernitasolle kehitetä koko organisaation kattavaa pakettia, joka vaatisi paljon paikallisia järjestelyjä jne.”, Yritys1

Seuraavaksi käsittelen haastatteluista poimittuja yksityiskohtia liittyen yhteistyökumppanuuden periaatteisiin ja toimintatapoihin sekä odotuksiin.

5.1.1 Nykyiset toimintamallit

Urheilun kautta haetaan selvemmin suurta näkyvyyttä ja esim. pelaajien paidoissa näkyy yrityksen logo.

”Näkyvyyttä täytyy tietysti mitata ja siihen on välineitä tarjolla. Näin myös me teemme. Välillä kuitenkin vähän naurattaa, kun sanotaan, että logonne näkyy 2 s. telkkarissa, niin se tekee rahassa näin paljon. Miten se sitten näkyy myynnin lisäyksenä, sitä on jo sitten vaikeampi mitata”, Yritys2

Sponsoroinnin sijaan voidaan ostaa kaupallisessa tarkoituksessa kentän laitamainostilaa, jos tällä saadaan esim. hyvä TV-näkyvyys. Lisäksi voidaan ostaa muutakin näkyvyyttä esim. urheiluhallissa, jossa paljon tapahtumia ja kävijöitä (Yritys3).

”Laitamainosten TV-näkyvyysaikaa voidaan mitata. Mutta pelkästään tällaisen näkyvyyden perusteella emme usko saavamme uusia asiakkaita”, Yritys3

Yritys1 kertoo, että yrityksen sisällä on näkemyksiä, että urheilua on helpoin hyödyntää, mutta on myös muita mielipiteitä. Vaikka heidän yrityksessä urheilulla on vahva rooli, kulttuurin osuus on noussut ja sen osuuden uskotaan kasvavan, ”urheilu alas, kulttuuri ylös”.

Näkyvyydellä ei välttämättä aina ole suurta merkitystä. Yritys1 painottaa, että näkyvyydestä halutaan välillä jopa vetäytyä. Sen ei koeta antavan niin suurta merkitystä, sillä yritys on jo kotimaassaan tunnettu. Siitä ollaan myös tarkkoja, että näkyvyys on hienovaraista, sillä hyökkäävä tapa koetaan haittaavan yrityksen mielikuvaa. Lisäksi näkyvyyttä on ollut lehtijuttujen muodossa, jossa yritys on saanut oman roolinsa projektissa näkyviin. Esilläolo on ollut kuitenkin varsin vaatimatonta.

”Tosin yritys ei ole halunnutkaan paistatella suurena hyvän tekijänä vaan on pitänyt tarkoituksella matalaa profiilia, jo asiakkaittenkin takia”, Yritys1

Yritys3 kertoi pystyvänsä hyödyntämään näkyvyyttä mm. omissa asiakaslehdissä, mutta myös kumppanin omissa julkaisuissa, lehdissä tai muissa medioissa. Lisäksi yhteistyöhön on voinut liittyä sopimus hankkia yhteistyökumppanin tuotteita esim. liikelahjoiksi. Alalla ovat kuitenkin tarkat säännöt, ettei yritys saa mainostaa ja markkinoida ulkoisen tahon palveluja ja tuotteita, mutta se voi kertoa esimerkiksi minkälaista yhteistyötä tehdään.

Kaikkien yritysten näkyvyyteen liittyy usein logo-näkyvyys mm. kumppanin netisivuilla, ulkomainonnassa, ilmoittelun yhteydessä, kumppanin tuotteissa tai mainos kumppanin julkaisussa.

”Suunnitelmissa on tarkkaan määritelty, miten näkyvyys järjestetään, miten medioita käytetään ja missä logo näkyy, esimerkiksi yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet, ja näihin liittyvät paikalliset ja valtakunnalliset mediat ja näkyvyydet. Kalenterivuosittain on määritelty, miten toimitaan niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän osalta”, Yritys3

”Aikaisemmin oli, ettei tuoda esiin yhteistyötä. Nykyään pyritään hienovaraisella tavalla tuoda esiin kumppanuutta, jos se sopii yhteistyön luonteeseen. Ei ratsasteta yhteiskumppanin kanssa tekemällä yhteistyöllä mediassa”, Yritys3

Yritys2 on ottanut sosiaalisen median käyttöön, mutta se ei ole vielä suunnitelmallista ja määrätietoista. Sosiaalisen median käyttäminen on kuitenkin tarkkaa, miten yritys voi olla siinä mukana, mutta sen uskotaan olevan kuitenkin tulevaisuutta. Lähinnä sen kautta seurataan, mitkä asiat puhuttavat, tuleeko kiitosta tai muuta palautetta esim. tapahtumista, joissa yritys on ollut mukana

Yhteistyökumppanuudessa on entistä enemmän kyse myös muista keinoista, jotka eivät näy pelkästään markkinointiviestinnän keinoin. Haastatellut yritykset ovat toteuttaneet näitä toisenlaisia toimintamalleja erityisesti yhteiskunnallisissa kohteissa.

Yritys1 on antanut rahan ja/tai materiaalien lisäksi myös teknistä neuvontaa vaativimmissa rakennuskohteissa. Avustuskohteina ovat olleet esim. vanhainkodit, lastenkodit, lasten hyvinvointia tukeva toiminta kuten taidetyöpajat, junioriurheilutoiminta ja yhteisöt, jotka osaltaan edesauttavat lasten hyvinvointia.

Näissä on annettu materiaaleja esim. rakennusten ja salien kunnostustöihin tai harrastustoimintaan, mutta myös rahaa toiminnan ylläpitämiseksi. Tämän tyyppistä tukea on lähinnä annettu lähialueille Suomen rajojen ulkopuolelle, mutta myös kotimaisiin kohteisiin. Erityiskohteena voivat olla myös esim. lähialueiden historialliset rakennukset, joiden kunnostaminen on kulttuuriperinnön kannalta arvokasta. Lisäksi Yritys1:n oma henkilökunta on ollut mukana yhteistyökohteissa talkoolaisina ja avustajina.

Yritys3 on pystynyt mahdollistamaan joissakin hankkeissa yhteistyön, kun yrityksen tuella yhteiskumppani on voinut palkata yhteistyön koordinaattorin. Lisäksi yritys näkee, että heillä on runsaasti osaamista, jota he voisivat tarjota yhteistyökumppaneille kuten markkinointi- ja tutkimusosaamista. Vastaavasti kumppani voisi antaa yritykselle esim. järjestöosaamista, miten he johtavat ja kannustavat vapaaehtoisia. Jotta yhteistyöstä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä molemmiin puolin, katsotaan kumppanuutta eri näkökulmista ja etsitään uusia ideoita ja yhteistyömuotoja. Tässä on oleellista, miten vaikutetaan yhteiskuntaan ja mitä hyötyä kummallekin osapuolelle tästä toiminnasta on. Yritys on pystynyt tukemaan myös esim. kumppanin koulutus- ja tukitoimintaa. Lisäksi tähän toimintaan käytettävät materiaalit, logotunnuksin, on voitu hankkia yrityksen tuella.

5.1.2. Yhteiskuntavastuu

Nostan yhteiskuntavastuun omaksi osiokseen, sillä se on noussut yhdeksi tärkeimmistä teemoista yritysten yhteistyökumppanuuksissa, niin haastateltujen yritysten kuin yleisenä suuntauksena. Yhteiskunnalliset kohteet kuten lastenko-dit, vanhustyö, ystävätoiminta, luonnonsuojelu tai muu vastaava auttamiseen liittyvä toiminta nähdään entistä tärkeämpänä yritysten yhteiskuntavastuussa. Kaikilla haastatetuilla yrityksillä on omat vastuuohjelmansa, jotka ovat esillä heidän kotisivuillaan.

Yritys2 julkaisee yhteiskuntavastuun tuloksista vuosittain ilmestyvässä yhteiskuntaraportissa, jossa tuodaan esiin mm. ympäristön huomiointi ja vastuullinen johtaminen. Mukana on myös kestävä talous, joka pitää sisällään myös lahjoi-

tukset ja yhteistyökumppanit urheilun ja kulttuurin alueella. Myös Yritys1:llä on yritysvastuuohjelma, jossa vastuuajattelu on jaettu neljään kestävä kehityksen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstö, ympäristö, talous ja yhteiskunta. Yritys3 on laatinut vastuullisuuslupaukset asiakkaille, henkilöstölle, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Lupauksia toteuttaa jokainen henkilö yrityksessä ja näitä periaatteita edistetään myös kumppanuussuhteissa. Yritys julkaisee vuosittain vastuullisuusraportin. Vuoden 2010 raportti julkaistiin ensimmäistä kertaa yhdistäen yhteiskuntavastuuraportti ja vuosikertomus. Yhteistyökumppanit valitaan niin, että vastuullisuuslupauksia voidaan toteuttaa ja että tietyt kumppanuuksille asetetut linjaukset täyttyvät.

”Yrityksellä on koko konsernin kattava yritysvastuuohjelma, jonka yhtenä avainalueena on yhteiskunta ja hyvä yrityskansalaisuus sekä yhteiset liiketapaperiaatteet, jotka kehottavat toimimaan eettisesti kaikissa tilanteissa.” Yritys1

”Yritysyhteistyössä halutaan korostaa yritys vastuuta kuten valitsemalla yhteiskunnallisia kohteita kuten lastenkodit, vanhainkodit, historiallisesti arvokkaat kunnostuskohteet. Mukana näissä kohteissa on myös paikallisia toimijoita, jotka yhteistyössä omalla toiminnallaan jatkavat kohteen tavoitteiden saavuttamista”, Yritys1

”Henkilökohtaisesti toivon, että profiloituisimme sponsoroinnissa vielä vahvemmin vastuullisena yhtiönä. Silloin näkyvyys ei välttämättä olisi se keskeinen valintakriteeri kohteille – tekoja ihmisten hyvinvointiin - uusia juttuja sillä puolen esim. vanhukset ja maahanmuuttajat”, Yritys2

”Yhteistyö, joka auttaa yhteiskuntaa ja ihmisiä. Yrityksen kantavana ajatuksena on vastuullisuus. Kumppanuudet valitaan vastuullisuuden kärjellä. Yritys on tehnyt vastuullisuuslupaukset henkilökunnan kanssa ja toteuttaa näitä lupauksia myös yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa”, Yritys3

Yritys3 on pitkään työskennellyt yhdessä yhteiskunnallisten kohteiden kanssa. Näiden kanssa se on löytänyt uusia tapoja toimia. Yhä enemmän yhteistyössä ideoidaan uusia toimintatapoja ja toimintamalleja. Ehdotuksista suurin osa tulee nykyään yrityksen puolelta. Esimerkiksi Yritys3:n tuella on kumppani voinut palata yhteistyösopimukseen liittyen koordinaattorin, mikä on mahdollistanut kumppaneiden välisen yhteistyön. Tämä kumppanuus ei olisi onnistunut muuten, koska toisella osapuolella ei olisi ollut riittäviä resursseja yhteistyön hoita-

miseen. Yritys3 toimii valtakunnallisesti, siksi on tärkeää, että kumppanit pystyvät toimimaan myös vastaavalla laajuudella.

5.1.3. Kulttuurikohteiden merkitys yritykselle

Jokaiselle haastatellulle yritykselle kulttuuritoimijat olivat tärkeä, mutta ei merkittävin kohde. Yritys2 kertoi, että heidän yhteistyöjakauma on 80% urheilun hyväksi, kun kulttuurille jää 20%. Haastateltava kertoi uskovansa siihen, koska yritys ja johtajisto ovat miesvaltaisia, kiinnostus heijastuu helpommin urheiluun kuin kulttuuriin. Urheilussa liikkuvat suuret massat, joka myös voi helposti syödä pieniä massoja keräävien kulttuuritapahtumien uskottavuutta. Yritys2 on paikallinen yritys, joka haluaa tehdä yhteistyötä paikallisesti. Kun urheilussa haetaan vahvaa näkyvyyttä, niin pehmeämmällä puolella kuten kulttuurissa halutaan elää paikallisten arjessa – ”haluaa elää paikallisten ihmisten arjessa ja juhlassa ja harrastuksissa”. Myös Yritys1 on johdon osalta miesvaltainen yritys, jossa urheilulla on ollut vahva rooli, mutta haastateltavat kertoivat, että kulttuurin osuus on noussut ja uskovat sen kasvavan.

Kulttuurin merkitys nähdään tärkeänä, koska sen kautta voidaan jakaa elämyksiä ja hyvää oloa. Tällaisten mahdollisuuksien antaminen henkilökunnalle ja sidosryhmille koetaan tärkeäksi. Kohteena voi olla myös muut ulkopuoliset ryhmät kuten eläkeläiset, (Yritys2). Tavallista on, että henkilökunta saa edullisia tai ilmaisia lippuja esityksiin, joista kulttuuritoimija saa vastinetta sovitulla tavalla rahassa, tuotteina tai palveluina. Asiakastilaisuudet kulttuuritapahtumassa ovat myös yleinen yhteistyömuoto, jota kulttuuritoimijat tarjoavat yrityksille. Asiakastilaisuuksien koetaan tuovan liiketaloudellisesti hyötyä, koska voidaan antaa etuja asiakkaille ja toivotaan tämän toiminnan sitouttavan asiakasta yritykseen, (Yritys3). Asiakkaiden kokemien myönteisten elämysten toivotaan heijastuvan asiakassuhteeseen.

”Kulttuuritapahtumiin voidaan viedä pieni asiakasjoukko, joille on suunniteltu jotain lisäohjelmaa tapahtuman ympärille”, Yritys2

”Sopimuksessa on sovittu tietty määrä erikokoisia tilaisuuksia. Sopimuksessa on määritetty tietty määrä lippuja, joita on annettu asi-

akkaille esim. joulutervehdysten yhteydessä. Lisäksi on voitu tarjota henkilökunnalle alennuksia, taidepajoja ja hyödyntää yhteistyötä myös työhyvinvointitilaisuuksissa”, Yritys3

”Markkinoinnin näkökulmasta sellaiset tapahtumat ovat helpompia, joissa yrityksen ei tarvitse isännöidä – asiakkaat tai henkilökunta osaavat toimia ilman opastusta ja palvelut ovat tarjolla jo järjestäjän puolesta”, Yritys1

Yhteistyön vaikutukset yritykselle tulevat useimmiten vasta pidemmän ajan kuluessa. Useimmat yritykset haluavat tehdä tästä syystä pidempiä sopimuksia esim. 3-5 vuotta, sillä vuosi on liian lyhyt aika hyödyntää yhteistyön hedelmiä.

”Pääkumppanuuksille, joihin on tehty pidemmät sopimukset, määritellään myös isommat tavoitteet”, Yritys3

”Pitkällä tähtäimellä vaikuttaa liiketoimintaan, mutta ensisijainen vaikutus liittyy lähinnä yrityskuvan kirkastamiseen ja sen ylläpitämiseen”, Yritys2

Tavoitteena on yleisesti, että pääkumppaneiden määrä olisi pieni, mutta niiden kanssa tehdään syvempää ja laajempaa yhteistyötä. Tämä vaatii sitoutumista myös toiselta osapuolelta, jonka odotetaan toteuttavan osaltaan sopimuksessa määritellyt toimenpiteet. Kulttuurikohteet ovat monesti projekti- tai hankekohtaisia, jolloin puhutaan myös lyhemmistä ajanjaksoista, (Yritys3). Yleisesti kohteet valitaan tilanteen mukaan, mikä sopii yrityksen tilanteeseen ja profiiliin.

Yhteistyökohteiden tulee olla myös omien asiakkaiden hyväksymiä. Tätä voidaan tutkia esim. asiakaskyselyssä, jossa kysytään mielipidettä sopiiko tapahtuma yrityksen, mutta myös asiakkaan arvoihin, (Yritys3). Yritys2 tekee vuosittain kyselyn, mitä mieltä yrityksestä ollaan ja miten yritys on pitänyt lupauksensa vastuullisuudessa.

Yritys1 poikkeaa kahdesta muusta yrityksestä, koska se valmistaa tuotteita, joita voidaan hyödyntää monella tavalla kulttuuritoimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Yritys on antanut materiaaleja taiteilijoille, mutta on myös ostanut taideteoksia, joissa on käytetty yrityksen materiaaleja. Tämän lisäksi taiteilijoiden kanssa on tehty erilaisia design-projekteja jo pitkään. Myös erilaiset taide-työpajahankkeet ovat kuuluneet yhteistyön piiriin. Siksi kuvataide ja design sekä

niihin liittyvät projektit ovat luontevin yhteistyökohde, mutta myös teattereiden ja elokuvien lavasteisiin on annettu materiaaleja. Yritys1:n suuntaus yhteistyöprojekteissa on ollut, että harvemmin annetaan rahaa, paitsi isoimmissa kohteissa kuten lasten hyvinvointia tukeva toiminta.

”Elokuvaa on helppo hyödyntää, koska tuotteet voi saada helposti esille. Tuotteet voivat olla esillä myös niin, ettei logo tai pakkaus näy tai on annettu materiaaleja lavasteisiin ja rakenteisiin, jolloin tuki on lähinnä hyväntekeväisyyttä. Yhteistyöyritykset näkyvät elokuvien lopputeksteissä, mutta näkyvyys on kuitenkin pientä tällä tavoin”, Yritys1

Kulttuurikohteet on koettu hyviksi ja toimiviksi. Urheiluun panostaneet yritykset pitivät kulttuuriin liittyviä riskejä pienempinä kuin urheiluun liittyvää dopinguhkaa. Yritys3 kertoi, että riskit pitää havaita jo siinä vaiheessa, kun mietitään yhteistyösopimusta. Kummankin osapuolen tulee tutustua toistensa arvoihin, toimintaperiaatteeseen ja -filosofiaan. Tähän tulee varata aikaa.

”Kaikkea ei kuitenkaan aina pysty ennakoimaan esim. maineriskit, vaikka kuinka hyvin pohjustaisi yhteistyötä”, Yritys3

Taideteokset ja –esitykset ovat eläviä ja muuntautuvia tuotteita. Alussa mietityt ja sovitut suunnitelmat voivat kääntyä prosessin aikana, jolloin se pahimmassa tapauksessa vaikuttaa myös yhteistyökumppanin rooliin.

”Teatterin kohdalla ohjelmiston tulisi olla tiedossa etukäteen, jotta varmistetaan, ettei ole tulossa mitään sellaista, joka on yrityksen periaatteita vastaan. Pienempien teattereiden kohdalla mietittäisiin tarkemmin, koska ohjelmisto on suppea, kun taas suurilla teattereilla on laaja ohjelmisto, johon mahtuu monenlaista”, Yritys3

On asioita, joita ei pidetä soveliaina yhteistyön piirissä. Kohteet, joiden toimintaan sisältyy väkivalta- ja sotimisleikit ja pelit eikä myöskään toiminta, jossa alkoholilla on vahva rooli. Halutaan tehdä yhteistyötä, jossa peruslähtökohtana on perhe, elämys ja yritysvastuu niin asiakkaille kuin henkilökunnalle sekä muille sidosryhmille, (Yritys1). Myös poliittiset kohteet ja niihin liittyvien asioiden ei katsota kuuluvan yhteistyökumppanuuteen, (Yritys3).

Itse olen kulttuurituottajana ja teatterissa markkinoinnista vastaavana kokenut riittämättömyyden tunnetta liiketoimintaosaamisestani, joka alitajuisesti on tunnut edellytykseltä päästä parempiin neuvotteluasemiin yritysten kanssa.

”Jos joku tarjoaa yhteistyötä ja on paneutunut yrityksen missioon ja arvoihin, voi sanoa, että on saanut varpaan oven väliin. Jos osaa tuoda oman juttunsa yrityksen missioon, on nähnyt vaivaa. Se on hedelmällinen lähtökohta, joka on minusta jo perusmyyntitaitoa”, Yritys2

”Pienissä yhteistyökohteissa ei odoteta liiketoimintaosaamista toiselta osapuolelta, sillä toimintatavat ovat usein yksinkertaiset. Isoissa yhteistyökohteissa tätä osaamista taas odotetaan, koska toiminta on laajempaa ja puhutaan isommista rahamääristä”, Yritys1

Ehdotukset, joita kulttuuritoimijat ja muutkin toimijat tarjoavat, ovat useimmiten tyypillistä logo-näkyvyyttä tai mainospaikka julkaisussa, mutta myös muunlaisia ehdotuksia toivotaan, (Yritys2). Tärkeää on tietää, mikä on yhteistyöhön liittyvä juttu, mitä tehdään yhdessä, mitä henkilöstö saa ja mitä asiakkaat, (Yritys3).

Teattereilla nähtäisiin mahdollisuuksia myös muun tyyppiseen tarjontaan. Tällaisia voisivat olla esiintymiskoulutukset myyntimiehille – miten kohdata asiakas, miten median kanssa toimitaan, puhelinasiointi asiakkaan kanssa, (Yritys2). Vastaavasti yritys voisi tarjota omaa osaamistaan. Tämä on toimintaa, joka ei näy ulospäin, mutta auttaa kumpaakin toimijaa omassa toiminnassaan. Toisaalta todettiin myös, että näyttelijällä tulee olla ammattitaitoa vetää tällaisia koulutuksia yrityksissä.

Kulttuuriin kohdistuviin ennakokuluuluihin törmätään yrityksissä. Haastatellut urheiluun panostaneet yritykset nostivat asian esiin. Koettiin kuitenkin, että ennakokuluulot ovat enemmän henkilökunnan sisällä olevia omia henkilökohtaisia käsityksiä kuten klassiseen musiikkiin liittyviä, jos henkilö itse ei ole kiinnostunut tästä musiikin genrestä. Toisaalta näitä ennakokäsityksiä voidaan rikkoa, jos henkilö pääsee konserttiin, johon yritys on saanut yhteistyön kautta henkilökunnalle lippuja. (Yritys1). Myös toisessa yrityksessä oli törmätty ennakokuluuluihin.

"Saako tästä nyt mitään vai onko tämä jotain haahuilua!, Sehän on nyt ihan marginaaliporukalle!, Kuka meidän asiakkaista jaksaa sel- laista kuunnella" -

"Ennakkoluulo on kuitenkin olemassa omassa porukassa, jos ei it- selle nappaa, niin luullaan ettei se ketään muutakaan kiinnosta", Yritys2.

Olemassa olevaan toimintaan ollaan kuitenkin tyytyväisiä, sillä varsinkin asiak- kaiden ja muiden sidosryhmien sekä henkilökunnan mahdollisuudet kokea elä- myksiä erilaisissa tapahtumissa antaa yritykselle mahdollisuuden luoda parem- paa ja vastuullisempaa yrityskuvaa. Tärkeänä nähdään myös, että uusia ideoita mietitään yrityksessä, mutta myös toiselta osapuolelta toivotaan yhteistyöideoita ja ehdotuksia sekä halua kehittää tätä yhteistoimintaa.

"Nykyään jokainen yrittää tuoda jotain uutta, kulttuuritoimijoidenkin on kehitettävä omaa toimintaansa yritysmäisemmäksi", Yritys3.

Yhteistyön kehittämisessä voidaan hyödyntää myös yrityksiä, jotka työkseen etsivät sopivia yhteistyökumppaneita. Suomessa toimii muutama tähän toimin- taan erikoistunut yritys.

"Emme pelkästään odottele, että joku ottaisi yhteyttä sponsorin toi- veessa, vaan kumppaneita etsitään myös aktiivisesti tällaiseen toi- mintaan erikoistuneiden yritysten kautta. Joskus sponsorointiyhteis- työ on luontevaa jatkoa bisnesyhteistyölle - yrityksen liikekump- panista on tullut sponsorointikohde. Tällä tavoin on syntynyt mm. muutama kulttuurikumppanuussuhde", Yritys1

Jos halutaan luoda uusia toimintatapoja, se vaatii tapaamisia ja keskusteluja, mikä osaltaan vaatii aika- ja henkilöresursseja. Tärkeää on ensin oppia tunte- maan toisensa ja toistensa arvot ja toimintaperiaatteet, sillä ainoastaan tätä kautta voidaan kehittää uusia toimintamalleja, (Yritys3).

On myös odotuksia yrityksen omaan toimintaan, jossa voisi olla selkeämmät pelisäännöt, miten yhteistyökumppanuuksien valinnassa toimitaan. Yritys2 poh- ti, että voisi olla mm. selkeä aikaraja, jolloin hakemukset tulee jättää, sillä läpi vuoden tulevat hakemukset työllistävät liikaa. Se tekisi toiminnasta myös suun- nitelmallisempaa.

”Sääntönä voisi olla vielä, että kulttuurille ja urheilulle kummallekin 50 % osuudet, ja siitä pidettäisiin kiinni, kun nykyään 80% menee urheiluun”, Yritys2.

Yleisesti yritysten suhtautuminen kulttuuriin ja myös teatteriin oli myönteinen, mutta yhteiskunnalliset kohteet tuntuivat kuitenkin olevan ajankohtaisempia tänä päivänä. Urheilun merkitystä ei pidetty enää kovin merkittävänä, vaikka kaksi yritystä panostikin tähän huomattavasti. Suuntana haluttiin nähdä muut keinot viestiä yrityksen vastuullisuudesta, johon kuuluvat mm. sosiaaliset kohteet, mutta myös kulttuuri. Mahdollisuuksia nähtiin kulttuurin ja taiteen yhteistyössä. Hyvinvoinnin lisääminen ja taide-elämysten tarjoaminen nähtiin tärkeänä eri sidosryhmille esim. taidepajojen mahdollistaminen lapsille tai omalle henkilökunnalle ja teatteriesityksen mahdollistaminen eläkeläisryhmälle. Teattereiden osalta nähtiin mahdollisuuksia osaamisen vaihtoon esim. esiintymiskoulutusta yrityksille ja vastaavasti markkinointiosaamista teattereille. Yrityksen asiakkaille ja sidosryhmille halutaan tarjota taide-elämyksiä, joiden toivotaan sitouttavan heitä tunnetasolla enemmän yritykseen. Asiakkaiden mielipide on tärkeä suunniteltaessa yhteistyökumppanuuksia, mutta sen lisäksi tähän vaikuttaa myös yrityksen oma yritysvastuuohjelma, joka löytyy lähes jokaisen isomman yrityksen kotisivuilta.

5.2 Kohtaamiset teatterissa

Olin vastaavasti valinnut kolme toisistaan poikkeavaa teatteria kooltaan, rakenteeltaan ja sijainniltaan, mutta jotka ovat vakiintuneita ja tunnettuja suomalaisia ammattiteattereita. Yhteinen tekijä näille on myös jatkuva esitystoiminta, joka tuottaa ensi-iltoja vuosittain. Kaksi näistä teattereista tuottaa ohjelmistoa, toinen laajemmin toinen suppeammin, niin lapsille kuin aikuisille musiikkiteatterista draamaan. Lisäksi teattereissa vierailee ulkopuolisia teatteriryhmiä tai näyttelijöitä esityksillään. Kolmas teatteri tekee enemmän yhteiskunnallista teatteria, mutta satunnaisesti voi olla myös vierailuesityksiä.

Yhteistyö yritysten kanssa on tuttua ja tavallista toimintaa teatterin arjessa. Tiedetyt yhteistyömuodot ovat vakiintuneet pitemmän ajan kuluessa, mutta vuosittain produktiokohtaisesti on mukana myös lyhytkestoisia kumppanuuksia. Sinänsä

kaikissa näissä teattereissa perusarjen pyörittäminen vie aikaa, jota ei riittävästi jää yritysysteistyötoiminnan kehittämiseen ja suunnittelemiseen. Työn tekemisen lomassa syntyy kuitenkin ideoita, joihin voidaan tarttua.

Näillä teattereilla on useita yrityskumppaneita, joiden kautta saadaan etuuksia, näkyvyyttä, materiaaleja ja palvelun laajennuksia. Haastateltujen teattereiden yrityskumppaneiden määrä on n. kymmenen ja vähän alle tämän. Mukaan kuuluvat pääkumppanit ja pienemmät yhteistyöyritykset. Vaikka päällepäin vaikuttaa, etteivät yritykset ole suuressa merkityksessä teatterin taloudessa, niillä on kuitenkin suuri merkitys. Pienelläkin yhteistyöllä on vaikutusta teatteritoiminnan pyörien pyörittämisessä.

”On iso merkitys, erityisesti kaupallinen merkitys. Tärkeitä ovat vuosisopimuskumppanit, jotka tarjoavat omat markkinointikanavansa. On myös yhteistyötä, joka ei tuo näkyvyyttä ja asiakkaita, vaan on tuotantoon liittyvää. Tuotannossa mukana yrityksiä, jotka valmistelevat tai myyvät tuotteita/materiaaleja, joita tarvitaan jatkuvasti ja säännöllisesti produktioiden tuottamisessa. Nämä yritykset ovat usein pitkäaikaisia kumppaneita”, Teatteri3.

”Alusta lähtien ollaan tehty yhteistyötä esim. paikallisen lehden ja painofirman kanssa. Kyseessä on hyöty, joka palvelee kumpaakin osapuolta. Eikä pystyttäisi hoitamaan kaikkia osa-alueita, jos yhteistyötä ei olisi. Julkisen rahoituksen lisäksi yritysrahoitus on tärkeää toiminnalle”, Teatteri1.

Se ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, että kaikki yritykset sopisivat teatterin omien periaatteiden mukaiseen toimintaan. Jos yhteistyötä tehdään, täytyy yrityksellä olla vastaavat arvot ja toimintaperiaatteet kuin teatterilla itsellään.

”Yritysten tulee olla yhteiskunnallisesti toimivia, samalla viivalla toimivia ja edustaa samanlaista ajattelua, jolloin se muuttuu järkeväksi ja oikeaksi yhteistyöksi. Ei niin, että sudelle maksettaisiin lampaan vaatteet. Olen kriittinen sen suhteen, muuten olisi vaikea elää itseni kanssa, jos toiminisin toisin”, Teatteri2.

Haastattelija: ”Yhteiskunnallisuus on korostunut yrityksissä, joten voisi kuvitella, että ne olisivat kiinnostuneet yhteiskunnallisesta teatterista?”

”Yhteiskunnallisuus tulisi näkyä konkreettisesti niissä firmoissa. Jos ne tukisi yhteiskunnallista taidetta, mutta tekevät jotain muuta, se

on suoraan vastaista toimintaa. Se rajaa pieneksi mahdollisuudet, ketkä voi olla mukana. Meillä on tarkka yleisö siitä, kun esitetään niin paljon kritiikkiä tämän maailmanmenoa kohtaan, että voisi syntyä ristiriita kun otettaisiin rahaa yritykseltä, jonka toimintaperiaatteet kyseenalaistetaan. Ja kuinka edes mikään firma lähtisi tukemaan tällaista ”, Teatteri2.

Myös yksittäinen esitys luo raamit yritysnäkyvyydelle. Teatteri1 toi esiin, ettei halua profiloitua yritykseen, joka ei ole luonteva ja sovi esityksen maailmaan. Esitystä ei voi mainostaa minkä tahansa yrityksen omissa kanavissa, sillä yrityksen oma toimenkuva saattaa olla liian kaukana esityksen sisällöstä ja luo vääränlaista mielikuvaa teatterista.

”Ei myöskään yritys, joka rajaisi esitystoimintaa. Pitää olla tarkka. Ei sovi myöskään poliittiset järjestöt, ääriliikkeet, uskonnolliset ryhmät”, Teatteri1.

Yritysten mainosroolin nähdään kuuluvan taustalle, ei lavalle. Elokuviissa tyypillinen productplacement ei saa suurta kannatusta teattereissa.

”Tiukat rajat tulee vastaan taiteellisella puolella, näin uskoisin, siihen ei voi ulkopuolinen sekaantua antamalla toiveita ja neuvoja. Sponsori ei voi olla päälle liimatusti ja näkyvästi mukana näyttämöllä. Productplacementia ei nähdä näyttämöllä”, Teatteri3.

”Elokuviissa on paljon tuotesijoittelua ja meillekin joku voisi ehdottaa, että laitetaanko muovipussit esiin lavalle. Kyllä meilläkin tuotteita näkyy lavalla, mutta jos ne kuuluu siihen maailmaan, ne on siellä. Eikä niiden firmojen kanssa välttämättä mitään diilejä ole”, Teatteri2.

Yhteistyökumppanuudessa nähdään kuitenkin paljon mahdollisuuksia, mutta aika ja henkilöpula rajoittavat systemaattista suunnittelua ja pohtimista.

”Ei mietitä systemaattisesti. Tarpeen mukaan, mitä tarvitaan esim. tavaraa tai tuotteita. Ei ole ollut aikaa, sillä pitäisi olla erikseen henkilö, joka vastaisi tästä, koska yhteistyön luominen vaatii tapaamisia, jos ei ole luontevia kontakteja jo valmiiksi. Henkilöstössä on ihmisiä, joilla suhteita yrityksiin, joten sitä kautta ollaan lähestytty”, Teatteri1.

”Olisi syytä laittaa aikaa kuin mitä nyt ehtii. Ihanteellisessa tilanteessa olisi vielä yksi henkilö, joka keskittyisi tähän tai erillinen toi-

misto, jotka provikalla tekisi tätä. Tätä olen miettinyt jossain vaiheessa. Taas törmätään siihen, että henkilön pitäisi ymmärtää teatterin linja ja hakea yrityksiä omatoimisesti niin kuin itsekkin tekisin, luontoystävällisiä ja kotimaisia yrityksiä”, Teatteri2.

”On olemassa jo vakiintuneita yhteistyökumppaneita. Ei oikeastaan panosteta tietoisesti siten, että nyt lähdetään etsimään yrityksiä. Silloin tällöin keskustellaan johtoryhmässä, onko meillä mahdollisuus saada yleis- tai näytelmäkohtaisia sponsoreita. Kyllähän se teatterille on talona vaikeampaa, kuin esim. sinfoniaorkesterille, jonka ohjelmisto on tuttua ja enemmän takuuvarmaa yrityksen kannalta. Yksittäisille esityksille voi saada sponsorin helpommin”, Teatteri3.

5.2.1 Teatterin tarjoamat yhteistyömuodot

Teatteritoimintaan luontevasti liittyvien yritysten kanssa on helppo luoda sopimuksia ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Tällaisia ovat mm. painotalot, hotellit, ravintolatoimintaan liittyvät yritykset kuten panimot tai ulkopuolisten ravintoloiden kanssa tehdyt yhteistyösopimukset. Yksittäisten esitysten kohdalla yrityskumppaneina toimivat erilaiset tuotteiden- ja materiaalien tuottajat ja myyjät kuten puutavaran toimittajat, meikkiyritykset, kangastukut, rautakaupat.

Yhteistyösuhteessa teatteri joutuu miettimään, mitä sillä on tarjota vastikkeeksi, josta yritys voi oikeasti saada etua ja hyötyä toimintaansa. Luontevin tapa on tarjota sitä mitä tehdään, teatteria. Yleisesti tarjotaan tiettyä suoritusta vastaan ilmaisia tai edullisempia lippuja esityksiin, joihin yritykset voivat tuoda asiakkaitaan tai henkilökuntaansa. Lisäksi voidaan järjestää esityksen yhteyteen erillisiä asiakastapahtumia tai kierrätyksiä teatterin tiloissa ennen esitystä, joissa saa kokea vähän enemmän kuin mitä tavallinen teatterinkatsoja saa.

”Taiteilijat ovat olleet käytettävissä yksityistilaisuuksissa ja yritysasiakkaat saavat kutsuvieraslippuja – ihan miten sovitaan. Teatteri-esitykset voivat asiakastilaisuuksien kautta kantaa hedelmää yrityksille pidemmän ajan kuluessa, vaikka yrityksen talouteen se ei heti vaikuttaisi”, Teatteri1.

”Voidaan tarjota syvällisempää tietoutta teatterista kuin mitä normaali katsoja kokee. Voidaan informoida ajoissa, mitä tulossa ja mitä tämän jutun kanssa voisi tehdä. Tarjotaan myös kurkistuksia kullisseihin. Ryhmät voivat olla yrityksiä, kouluryhmiä, yhdistyksiä, yh-

teistyökumppaneiden ryhmiä. Ne ovat olleet antoisia kierroksia monelle, ovat sitten ymmärtäneet, mistä teatterilipun hinta koostuu”, Teatteri3.

Teatterirakennuksen suuret tilat ja sen luomat puitteet antavat erilaiset mahdollisuudet järjestää erilaisia tilaisuuksia kuin mitä pienissä tiloissa tai muiden ryhmien kanssa jaetuissa tiloissa toimivat teatterit pystyvät antamaan. Asiakastapahtumien, henkilöstön hyvinvointitilaisuuksien ja tähän liittyvien oheispalveluiden järjestäminen sujuu täten paljon helpommin ja antaa enemmän mahdollisuuksia yhteistyöneuvotteluihin kuin mitä pienen teatterin tilat antavat.

”Jos olisi oma tila, mikä mahdollistaisi laajemman yhteistyön esim. kahvila-ravintolamahdollisuus, juhlatilaisuudet, bändit voisi esiintyä, ilmaisutaitoa, koulutusta, ja yhteistyötä myös esim. vanhusten ja päiväkotien kanssa. Myös yleisötyötä voisi kehittää enemmän”, Teatteri1

Pieni teatteri, riippuen sen toimintarakenteesta, voi toisaalta olla joustavampi, mikä mahdollistaa toimimisen teatterirakennuksen ulkopuolella. Se antaa myös yleisötyölle laajemmat mahdollisuudet kohdata ryhmiä, jotka eivät pääse teatteriin. Isossa teatteritalossa tilavuokrat ja henkilöstökulut ovat iso kustannuserä, mikä voi sitoa teatteria toimimaan omissa tiloissa, käyttämään niitä mahdollisimman tehokkaasti.

”Tarjotaan esiintymiskoulutusta, räätälöidään yrityksille ja kunnille hyvinvointitilaisuuksia ja –tapahtumia sekä esityksiä. Hyvinvointi on linjaus teatterissamme. ”Hyvinvointia teatterista” tarjoaa palveluja vanhuksille, lapsille, teatterikerho koulussa, ollaan ylipäättään laajalti mukana”, Teatteri1.

”Talon ja tilojen kanssa olemme naimisissa. Virkistävää voisi olla toiminen välillä jossain muuallakin esim. yrityksen tiloissa, mutta käytännössä se ei onnistu. Yhteistyön realisoituminen vaatii muutenkin paljon työtä, jotta siitä tulee toimivaa”, Teatteri3.

Näkyvyyden tarjoaminen on myös yksi yleinen tapa, jota teatterit voivat tarjota yrityksille. Yleisin on käsiohjelmanäkyvyys, mutta myös muut oheistuotteet kuten banderollit, julisteet, lehtimainokset, logolinkitys nettisivuilla ja muut julkaisut, joissa teatteri on mukana tai julkaisee. Yhteistyön merkittävyys näkyy myös näkyvyyden määränä ja kuinka suuria logoja ja mainoksia yritykselle tarjotaan.

Teattereissa voi olla myös tarkkaan määriteltä, kuinka laajaa näkyvyys voi olla näissä tuotteissa, sillä halutaan ensisijaisesti mainostaa esitystä ja tuoda esiin informaatiota siitä.

”Ollaan pidetty meidän näkyvimmat paikat puhtaina, mainoksista, niihin ei tule logoja. Me halutaan mainostaa ensisijaisesti näytelmää, ettei ole haluttu laittaa muuta informaatiota niihin. Näkyvyys on rajoitettu käsiohjelmaan. Näkyvyyden tulee olla hallittua, mietittyä ja pientä, mikä on myös yrityksille hyvä asia”, Teatteri2.

”Kaupungin kulttuurilaitosten tiedotuslehti, joka kokoaa kaupungin kulttuuritapahtumat. Tässä lehdessä on mukana osa teatterin vakioyrityskumppaneista. Nettisivuilla on yhteistyökumppaneiden logot, joista linkkiyhteys kumppaniin sivustoille. Käsiohjelmiin ei myydä mainoksia, mutta jos halutaan, niiden täytyy liittyä kyseiseen näytelmään. Ainoastaan painofirma saa näkyvyyttä käsiohjelmassa”, Teatteri3.

Myös laajempi yhteistyö erilaisten medioiden kanssa laajentaa teatterin näkyvyyttä, mutta antaa media-alan yrityskumppanille mahdollisuuden hyödyntää teatteria omalle asiakaskunnalleen tai henkilöstölleen. Median kestotilaajat saavat ilmaislippuja esim. tutustumistilaisuuteen, jossa saa etukäteen tietoa tulevasta ensi-illasta.

”Tämä media tarjoaa näyttävästi näitä tutustumistilaisuuksia, koska ne ovat median itsensä tarjoama tapahtuma kestotilaaja-asiakkailleen”, Teatteri3.

Kauppaketjujen ja muiden yritysten asiakasomistajilleen tarjoamat kuukausiedut, joita tarjotaan kanta-asiakaslehdissä, ovat kilpailuetu näille yrityksille yhtälailla kuin teatterille. Maakunnallisesti tässä voi olla suuria eroja, sillä kilpailu esille pääsemisestä kanta-asiakaslehdissä on pääkaupunkiseudulla laajan tarjonnan vuoksi kiivaampaa, kun taas muualla Suomessa teatteri- tai ylipäättään kulttuurialan toimijoita on suhteensa vähemmän.

”Tämä kanava kattaa laajemman asiakaskunnan maakunnassa ja jopa sen ulkopuolella. Teatteriesitykset ovat yksi tärkeä palvelu, jota yhtiö tarjoaa asiakkailleen joka kuukausi. Asiakaslehdessä on isosti esillä kuukausittaiset tarjoukset”, Teatteri3.

5.2.2 Teatterin saamat hyödyt

Teatteri on yleensä aloitteen tekijä yhteistyön luomisessa, harvemmin toisin päin. Esityksen tuottamiseen liittyvät kustannukset tai teatterin toimintaan ja palveluihin liittyvät parannukset ovat asioita, joita teatteri joutuu miettimään tasapainoillessaan talouden kanssa. Vaikka yhteistyössä liikkuvat rahat eivät ole suuria, voi niiden merkitys vaikuttaa hyvin laajalti teatterin toimintamahdollisuuksiin. Tämä voi tarkoittaa esitystoiminnan varmistamista, taiteellisen laadun takaamista ja laajentuneita oheispalveluita asiakkaille. Lisäksi yhteistyökumppani voi vaikuttaa myös näkyvyyden lisääntymiseen, mikä luo laajempaa asiakaspohjaa ja teatterin ja esitystoiminnan tunnettuuden lisääntymistä. Kyse on monista pienistä puroista, jotka yhtyessään luovat leveämmän tulovirran.

”Esityksen tuotanto on alkuvaiheessa kallista, kun rahaa ei tule sisään siinä vaiheessa ja palkkakuluja syntyy kuitenkin kun mukana on produktiokohtaisia ohjaajia, lavastajia ja muita teatterityöntekijöitä”, Teatteri1.

Tuotantoon liittyvät yhteistyöt ovat tavallisia teatterissa. Vaikka tämä yhteistyö ei välttämättä tuo näkyvyyttä ja asiakkaita, erilaiset sopimukset liittyen tuotteisiin, materiaaleihin ja palveluihin tuovat helpotusta tuotantokustannusten kurissapitämiseksi.

”Jokaiseen proggikseen tulee erilaisia tavarantoimittajia esim. meikkifirma tai valo- tai ääniosastolle voi tulla ajatus, mitä tarvitaan ja keneltä voisi kysyä. Nämä tuotantoon liittyvät jutut tulevat näiden eri alueiden vastuuhenkilöiltä. Nämä firmat saavat näkyvyyttä käsiohjelmassa. Jotkut näistä tavarantoimittajista voi muodostua pitkäaikaisiksi”, Teatteri2.

”Matkan varrella on ollut monenlaista yhteistyötä niin yritysten kuin julkisen puolen kanssa, mutta myös muiden teattereiden kanssa. Saadaan mm. alennuksia tavaroista, joita tarvitaan esitysten tuottamisessa, mikä on tärkeää toimintaa taloudellisesti. Vastineeksi mm. mainos käsiohjelmassa”, Teatteri1.

”Tuotantoyhteistyö on tärkeää, sillä tarvitaan paljon erilaista materiaalia, jopa arvokastakin. On olemassa vakio-toimittajia, jotka tekevät suorat diilit tuotannon kanssa. Saavat vastaavasti lippuetuja esim. henkilökunnalle tai asiakkaille. Kuitenkin niin, että he voivat hyödyn-

tää teatteria omassa toiminnassaan. Teatteri saa vastaavasti materiaali-etuja”, Teatteri3.

Yhteistyö media-alan toimijoiden kanssa antaa mahdollisuuden teatterin oman näkyvyyden lisääntymiseen ja tiedon jakamiseen eteenpäin. Kyseessä voi olla mm. päivälehdet paikallisesti tai maakunnallisesti, ilmaisjakelulehdet, radiomedia, joiden kautta voi saada edullisemmat hinnat mainoksille ja ilmoituksille. Myös kauppaketjujen ja muiden vastaavien yritysten asiakaslehtien kanta-asiakasedut antavat laajan näkyvyyden, jota teatteri ei voisi muuten saada. Nämä kanavat ovat tärkeitä, kun tavoitellaan asiakkaita ja halutaan jakaa tietoa esityksistä eteenpäin.

Oheispalvelujen tarjoaminen on myös yksi tapa palvella paremmin teatteriasiakkaita. Hotellien majoituspaketit teatterilippuineen on yksi yleisimmistä yhteistyömuodoista.

”Hotellit haluavat viikonloppuisin teatteriasiakkaita, koska liikematkustajia ei ole yöpymässä. Hotellien kanssa tehdään paketit, joissa liput ja yöpyminen ja ehkä jotain muuta, mitä hotelli haluaa tarjota. Hotelleilla on asiakkailleen viikonloppuesityksiin kiintiöt, ja hotelli ilmoittaa tiettyyn aikaan mennessä kuinka monta asiakasta on tulossa, jonka jälkeen myymättä jääneet paikat vapautetaan”, Teatteri3.

”Hotellyhteistyö on myös tärkeää, kun ryhmiä tulee busseilla kauempaa, että pystytään tarjoamaan hotelli ja teatterilippu-paketteja”, Teatteri2.

Koska osa teatteriyleisöstä haluaa luoda kokonaisvaltaisen elämysillan, on joidenkin ravintoloiden kanssa tehty sopimukset illalliseduista, sillä harvalla teatterilla on mahdollisuus tarjota ruokailua omissa tiloissaan. Sopimukset voivat olla esityskohtaisia tai koko ohjelmistokautta koskevia.

Teatterin oma ravintola- ja kahvilapalvelu tai ulkopuolisen tahon hoitamana ennen esitystä ja väliajalla kuuluu kokonaisvaltaisen teatterielämyksen pakettiin. Tässä yhteydessä yhteistyösopimukset esim. panimon, leipomon tai ravintolapalveluja hoitavan yrityksen kanssa voivat antaa laajemman ja laadukkaamman tuotevalikoiman.

”Yhteistyö on ravintolakuviossa tärkeää. Ensinnäkin panimolla on hyviä tuotteita. Pyrkimys pitää laatustandardi, ettei mitä tahansa ku-raa myydä, myös mahdollisimman ekologiset tuotteet. Kun meillä on ollut luomutuotteita myynnissä, on yleisö ollut tyytyväinen. Kun he tulevat tänne, he saavat lisänä vielä laadukasta juotavaa ja syö-tävää”, Teatteri2.

Yhteistyön kautta voi saada tuotteita ja palveluja toimintaan, mutta myös rahaa. Sen voi sijoittaa erillisiin projekteihin, kehittää markkinointia tai suoraan omaan perustoimintaan. Kyse ei ole kuitenkaan suurista summista.

”Jos saisi yritykseltä 5000 euroa johonkin proggikseen, ei se loppu-jen lopuksi olisi paljon. Se kattaisi vaan yhden ihmisen kahden kuu-kauden palkat, tai ei se edes riitä kun pitää huomioida palkan sivu-kulutkin. Pitäisi puhua 10 000 eurosta ja yli, mutta sellainen raha-määrä vaatii toisaalta lisää näkyvyyttä yritykselle”, Teatteri2.

5.2.3 Onko yrityksestä kumppaniksi?

Haastateltavilta kysyin ennakkoluuloisuudesta, joka on mainittu yhdeksi muurik-si yhteistyökumppanuuden luomisessa ja kehittämisessä. Kaksi teatteria vastasi suoraan kysymykseen: ei ole. Kolmas teatteri vastasi: kyllä on. Ennakkoluulon taustalla on enemmänkin kyse yhteisten toimintaperiaatteiden ja –filosofian so-pivuudesta tai sopimattomuudesta ei niinkään haluttomuudesta tehdä yhteistyö-tä yritysten kanssa.

”Suhtautuminen on myönteistä ja avointa. Yhteistyön tulee kuiten-kin sopia teatterin periaatteisiin ja toimintalinjaukseen”, Teatteri1.

”Yritykset ovat monesti innovatiivisia, mutta silloin ne ovat vihkiyty-neitä kulttuurille, johon liittyy omia intohimoja. Ja että yhteistyö voisi jatkua ja kasvaa, jolloin yrityksen oma näkökulma voisi olla myös mukana ja jonkun idean aina voisi silloin toteuttaa”, Teatteri1.

”On. Se tulee siitä, että aikaisemmissa hommissa on tehnyt yritys-ten kanssa yhteistyötä, mutta yhä edelleen on joutunut keskustele-maan sellaisista asioista, joiden merkitystä ei loppujen lopuksi ym-märrä. Siellä tulee vastaan tyyppejä, ei kaikki, jotka edustaa jotain tiettyä asemaa, eikä mitään muuta, ei olla ihmisiä. Lisäksi vierastan ajatusta, ettei yritys ole yhteiskuntavastuullinen”, Teatteri2.

Myönteisesti suhtautuva myynti- ja markkinointipäällikkö on aikaisemmissa työsuhteissaan tehnyt työtä yritysten kanssa ja ollut itse yritysten palveluksessa, joten yritysmaailma oli hänelle tuttua ennestään siirryttyä teatterin palvelukseen. Avoimuutta löytyy myös teatterin johtoryhmästä, joka antaa välillä ideoita ja ehdotuksia, miten yhteistyötä voisi kehittää.

”Joka kerta mietin, mitä hyötyä tästä on yritysten kannalta, koska tunnen yritysmaailmaa. Se on tärkeää tietää, miten yritys toimii, minkälaisia asiakkaita heillä on, mitä siellä tehdään, minkälaiset markkina-alueet heillä on. Potentiaalisen yritysasiakkaan tunteminen on tosi tärkeää, jos haluaa myydä omaa tuotettaan heille. Onnellisin tilanne on, jos tuntee yritysjohtajan, joka harrastaa kulttuuria intohimoisesti ja on valmiiksi kulttuurimyönteinen, silloin on helppo ehdottaa yhteistyötä. Oikeastaan on turha tarjota kulttuuria omistaja-johtajalle, jonka intressit ovat vahvasti ja näkyvästi esim. urheilussa”, Teatteri3.

Yhteistyökumppaneiksi muodostuvat helpoimmin ne yritykset, jotka voivat luontevasti antaa omia tuotteitaan ja palveluitaan teatterin käyttöön ja saavat itselleen hyötyä teatteriin liittyvästä toiminnasta. Yhteistyö on ollut kaikissa haastelluissa teattereissa hyvää ja monipuolista.

”Isompien kumppaneiden yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä. Rahat voisi olla tietysti isompia, mutta edut lasketaan aina kuitenkin kumppanin hyväksi”, Teatteri1.

”Jos voisi olla enemmän hyviä yrityksiä kumppaneina, 1-2 kpl lisää. Kaikki tällä hetkellä kuitenkin loogisella tasolla. Ovet ovat kuitenkin auki uusille ehdokkaille, joiden arvot sopii teatterin arvoihin”, Teatteri2.

Jos teatteri ryhtyisi tietoisemmin hakemaan nykyisten yritysten lisäksi uusia kumppaneita, joilla varmistaa teatterin taloutta, on haastattelujen perusteella puutetta aika- ja henkilöresursseista. Teatteri1:n kanssa puhuttiin myös liiketoimintaosaamisen tarpeesta, mutta sen lisäksi tarvittaisiin myös ”käsiä ja aivoja”. Teatteri3 pohti, että sponsorien hakeminen on enemmän näytelmäkohtaista, sillä yleissponsorio on vaikea löytää. Heillä on useampi ensi-ilta vuodessa, ja eri näytelmät herättävät mielipiteitä, ”mitä niiden pitääkin tehdä – jotkut tykkää, jotkut ei.”

”Yritykset haluavat imagollisesti takuuvarmaa sitä, mikä sopii heidän toimintaansa. On oltava asia, joka yhdistää yritystä ja näytelmää esim. aihe, nimi tai materiaali”, Teatteri3.

Teatterin ja yrityksen välisen yhteistyön voi estää se, ettei tunneta tai ymmärretä toisen toimintatapoja - ja tavoitteita. Teatteri3 ylläpitää suhteita yrityksiin järjestämällä vuosittain tiloissaan tapaamisia, joihin kutsutaan yritysten sihteerit. Tarkoituksena on yksinkertaisesti tavata ja keskustella, tutustua toisiinsa ja kertoa, mitä teatterissa tapahtuu.

Kysymykseen uusien toimintamallien toteuttamismahdollisuuksista tuli sama vastaus kaikilta, aika- ja henkilöresurssit eivät riitä tai tarvittaisiin lisäksi yksi henkilö hoitamaan tätä tehtävää. Kuitenkin uusia toimintatapoja mietitään muun työn ohessa, jolloin ideoita syntyy sattumalta. On kuitenkin eri asia, kuinka niitä pystytään toteuttamaan.

”Aika paljon mietitään, tosi paljon. Kädet kyllä on jo täynnä töitä, ja ideat työllistävät lisää. Yritetään miettiä uutta ettei jämähdetä. Koko ajan mennään kuitenkin eteenpäin”, Teatteri1.

”Koko ajan lennossa yritetään miettiä. Hyvä, jos olisi edes kuukausi aikaa miettiä tuollaisia juttuja, ehkä tuonnempana on enemmän aikaa...”, Teatteri2.

Isoimmalla haastatellulla teatterilla on myös silloin tällöin palavereja, joissa yritetään pohtia puolen vuoden tai pidemmän tähtäimen suunnitelmia, joissa etsitään uusiakin keinoja ja keinovalikoimaa eri tahojen kanssa.

”Kannattaisi varmaan joskus ottaa joku ulkopuolinen yritysihminen mukaan tarjoamaan ajatuksia, joita itse ei osaa. Yhteistyö on aika monipuolista tällä hetkellä, sillä kyse ei ole todellakaan pelkästään logon laittamisesta johonkin, mistä saadaan tietty maksu. Meillä ei kuitenkaan ole hirveästi resursseja lähteä ehdottelemaan uusia ideoita esim. lähettää taiteilijoita yrityksiin, näyttelijöiden aika ei yksinkertaisesti riitä”, Teatteri3.

Jokaisella haastatellulla teatterilla oli kuitenkin toisistaan poikkeavia tapoja toteuttaa yhteistyötä yritysten kanssa. Se, miten toimintatavat ovat muotoutuneet, perustuvat hyvin pitkälti niihin mahdollisuuksiin, mitä teatterin rakenteet niin itse tilojen kuin henkilöstön suhteen tarjoavat. Lisäksi myös teatterin toimintafiloso-

fia, jossa kaikkien tasojen tulee toimia samalla periaatteella, voi olla vahvasti edustettuna.

Teatteri1, joka on teatterina pieni, mutta laajasti alueellaan toimiva teatteri. Teatterin suuruutta lisää taustalla toimiva laaja taiteellinen jäsenistö. Tämä teatteri tekee laajasti yhteistyötä tekemällä räätälöityjä esityksiä ja esiintymiskoulutuksia yrityksille, mutta yhtälailla myös muille tahoille. Lisäksi se on mukana hyvinvointi-hankkeessa, joka tarjoaa palveluja erityisesti vanhuksille ja lapsille, mutta tarkoituksena on olla laajemminkin mukana. Toisaalta nähtiin, jos olisi selkeästi oma tila käytössä, eikä jaettu kuin tänä päivänä, voisi yhteistyön keinovalikoimat olla vielä laajemmat. Kahvila-ravintola antaisi paremmat mahdollisuudet toteuttaa hyvinvointipalveluja, asiakastapahtumia ja –iltoja, koulutuksia, jne.

Teatteri3:n kohdalla tilat mahdollistavat erilaiset asiakasillat ja -tapaamiset. Muu toiminta oli rajallista, sillä taiteellinen henkilökunta oli täysin sidottu omiin esityksiin. Koska saleja on useita, katsottiin niiden hyödyntämisen olevan ensisijaista talouden näkökulmasta. Toisaalta Teatteri3 on tehnyt uudenlaista yhteistyötä urheiluseurojen kanssa, mikä sinänsä ei ole varsinaista yritysyhteistyötä. Teatteri pystyy hyödyntämään seurojen omia mediakanavia, joiden kautta voi tavoittaa urheiluhenkisiä ihmisiä, ei pelkästään urheilijoita, vaan myös perheitä ja vipaitioiden yritysvieraita. Tilanne on kummankin osalta tasaväkinen, sillä katso-moihin mahtuu saman verran katsojia. Kun pelaajat ovat tarvinneet ohjelmaa pikkujouluihin ja pelikauden lopettajaisiin, he ovat tulleet katsomaan esitystä. Suhteita yrityksiin on hoidettu ylipäättään siten, että ne olisivat kiinnostuneita tulemaan teatteriin asiakkaiksi. Teatteri kutsuu vuosittain yritysten sihteereitä vapaamuotoiseen tapaamiseen ja ensi-iltoihin isompia yritysjohtajia, jotta nämä tietäisivät mitä teatterissa esitetään. Näin saadaan teatteritietoutta eteenpäin, minkä toivotaan lisäävän teatterin kuluttajia.

Kun teatterin toiminta on vahvasti yhteiskunnallinen ja kantaaottava, heijastuu se myös yritysvalintoihin kumppania valittaessa kuten Teatteri2:n kohdalla. Toiminnan halutaan olevan joka tasolla läpinäkyvää ja rehellistä. Teatteri2:n arvot liittyvät vahvasti yhteiskunnallisuuteen, ekologisuuteen ja kestävään talou-teen, joiden merkitys tulee olla vahva myös yrityskumppanilla, sillä ristiriita ideo-logian kanssa olisi muuten liian suuri. Toisaalta tämä toimintaperiaate karsii

monia yrityksiä pois, mutta voi antaa todella vahvan aseman yhteiskunnallisesti toimiville yrityksille tuoda esiin omaa profiiliaan. Tämän teatterin ydintoimintaa on tuottaa näytelmiä omiin tiloihinsa. Sen intressinä ei ole rakentaa varsinaisen teatteritoiminnan ulkopuolisia esityksiä erityisryhmille kuten yritysasiakkaille, palvelutalojen asukkaille ja päiväkotikäisille. Se haluaa panostaa omien näytelmiensä sisältöihin ja työryhmän taiteelliseen prosessiin.

6 UUDET TOIMINTAMALLIT

Opinnäytetyöni lähtökohtana on löytää uusia toimintamalleja ja ajattelutapoja teattereiden ja yritysten yhteistyökumppanuuteen. Mitään valmista mielikuvaa tai hypoteesia ei ollut mielessäni, vaan yritin luottaa prosessin avaavan piilossa olevia mahdollisuuksia, jotka paljastuisivat lopulta haastattelujen, varsinaisen tutkimusmateriaalieni kautta.

Yritysten yhteistyö on monipuolista riippuen yrityksen toimintalaajuudesta, tuote- ja palveluvalikoimasta, toiminta-ajatuksesta ja tavoitteista vaikuttaa yhteiskuntaan. Mielenkiinto on selkeästi sosiaalisten kohteiden puolella, mutta kulttuuritoimijat nähdään otollisina kumppaneina. Selvästi yritykset hakevat ja toivovat saavansa uusia ehdotuksia yhteistyöhön. Erityisesti yhteistyö yhteiskunnallisten kohteiden kanssa koetaan merkitykselliseksi, ja näiden kanssa on suurimmat intressit luoda uusia toimintatapoja. Kulttuuri nähtiin osaltaan kuuluvan myös yhteiskunnallisiin kohteisiin, sillä siinä nähtiin hyvinvointiin liittyviä merkityksiä. Se voi tarjota asiakkaille, sidosryhmille ja henkilökunnalle elämyksiä, mutta myös erilaista hyvinvointia edistävää toimintaa kuten taidepajoja mm. henkilökunnalle tai lastenavustustoiminnassa. Oli kumppanina sosiaalinen kohde tai taideorganisaatio haetaan yhteistä kieltä ja pelisääntöjä niin liiketoiminta-ajattelussa kuin yrityksen profiilissa kohteen toimintamaailmassa.

Nykyään vaaditaan strategisempaa toimintaotetta, sillä yleisesti yritykset toivovat pitkäaikaisia ja myös laajempia kohteita, joiden toivotaan olevan yhteiskunnallisia, yleishyödyllisiä, ekologisia ja humanitäärisiä kohteita. Näiden ei tarvitse tarjota niinkään näkyvyyttä, vaan niiden houkuttelevuus ja voima perustuu käyttöoikeuksiin. (Valanko 2009, 72.) Wilenius ja Lindberg-Repo tuovat esiin sen, että perinteisen mainonnan teho on laskenut, mikä on osaltaan lisännyt muunkaltaisen yhteistyön luomista. Tutkimuksissa on osoitettu, että yritys joka pystyy luomaan onnistuneen vuoropuhelun asiakkaan ja yrityksen välille, voi luoda menestyvän brändiasiakkuuden. Lindberg-Repo korostaa, että hintakilpailulla ei ole merkitystä, vaan vahvat asiakkuudet syntyvät tunne-tasokytken kautta. Toisaalta myös asiakkaat haluavat vaikuttaa enemmän yrityksen toimintaan, jossa tulisi huomioida ympäristö, talous ja sosiaaliset kysymykset. Maineen hal-

linta on siten muodostunut tärkeäksi strategiaksi yrityksille, joiden täytyy tänä globalisaation ja verkottumisen aikana toimia entistä läpinäkyvämmiin työntekijöiden, sidosryhmien ja omistajien suuntaan. Kun haetaan tietoisesti yritys vastuullista roolia, nousee kysymys mikä voisi olla kulttuurin ja (erityisesti teatterin rooli) tässä asetelmassa? (Wilenius 2004, 131.)

Teatterit kokivat yhteistyön yritysten kanssa tärkeänä ja olevan sopivalla tasolla heidän resursseihin nähden tällä hetkellä. Kaksi teatteria joutui enemmän ponnistelemaan julkisen rahoituksen riittävyyden kanssa, jolloin yritys-suhteet nousivat suurempaan merkitykseen. Isoin teatteri pystyi tasapainoilemaan nykyisellä yhteistyötasolla. Wileniuksen mukaan kulttuuritoimijat voivat kokea tulevansa väärinymmärretyiksi tai törmäävänsä vääriin käsityksiin, mikä herättää pelkoa joutua toimimaan väärin keinoin väärissä ympäristöissä. Yhdellä teatterilla oli selkeämpää ennakoluuloa, joka liittyi vahvasti heidän omaan yhteiskunnalliseen toimintaperiaatteensa. Sinänsä heidän suhtautuminen oli positiivista yritys-yhteistyöhön, kunhan arvot olivat samankaltaiset. Vastaavaa ennakoluuloa löytyy varmaan muualtakin teatterikentältä. On myös avointa ajattelutapaa, jossa ennakoluuloilla ei ole sijaa, kunhan periaatteet sopivat yhteen. Helpoimpana kumppanina nähtiin kulttuurimyönteinen yritys, joka mahdollistaa hedeelmällisen yhteistyön, jossa teatteri nähdään arvokkaana toimijana.

Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Kultahankkeessa oli kartoitettu kulttuurin ja talouselämän yhteistyön roolia ja mahdollisuuksia. Yhteistyötä hankaloitti erityisosaamisen ja lisäresurssien puute. Kummaltakin osapuolelta puuttui erityisosaamista ymmärtää toistensa taustoja, tuotteita ja toimintatapoja. Ainoastaan jos opitaan tuntemaan toimijoiden toimintaa ja ajattelumaailmaa, voidaan kehittää yhteistyötä. Yritys3 painotti kumppanin ymmärtämisen tärkeyttä, mikä tarkoittaa ajan panostamista keskusteluihin, jotta voidaan löytää yhteisiä tavoitteita tai toimivatko kumppanit ylipäätään samoilla periaatteilla. Rostin raportissa toisena seikkana nousi esiin henkilökunnan aika, sillä yhteistyön pitäisi olla järkevästi mitoitettua hyötyyn nähden. Teattereissa henkilöstökulut ovat merkittävä menoerä, jota katetaan julkisen rahoituksen turvin ja lipputuloilla. Olemassa oleva henkilöstö on sitoutunut vahvasti perustoiminnan pyörittämiseen, josta aikaa ei paljon heru muuhun ylimääräiseen toimintaan kuten yhteistyösuhteiden luomiseen. Henkilökunnan aikapula

oli kaikille kolmelle teatterille määrävin seikka, joka verotti mahdollisuuksia panostaa yhteistyön kehittämiseen. Toisaalta arjenpyörittämiseen liittyvät tärkeät yrityssuhteet olivat muotoutuneet arjen ohessa, koska näiden tuottamia palveluja tai tuotteita tarvitaan toiminnassa.

Kaikesta huolimatta liiketalouden ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää kulttuuri-toimijalle. Talouden pelisäännöt toimivat taustalla, sillä kyse on liiketoiminnallisesta suhteesta. Asiakkaat ovat tärkeitä yrityksille, mutta myös teatterille. Pienissä yhteistyöhankkeissa yritykset katsoivat liiketoimintaosaamisen merkityksen pieneksi, mutta isommissa hankkeissa siitä on hyötyä. Rostin raportissa nostetaan esiin myös liiketoimintaosaaminen, joka saattaa olla puutteellista kulttuuripuolen toimijoilla. Osaamisen tarpeesta oli puhetta teattereissa, mutta isossa kaupunginteatterissa oli alan ammattilainen, joka tunsi yrityskentän entuudestaan. Tämä helpottaa keskusteluyhteyden luomista ja yrityksen näkökulmien huomioimista. Lisäksi Rosti toteaa, että yhteistyötä vaikeuttaa se, ettei lopputuloksesta ole varmuutta, sillä kulttuuri on ennalta arvaamatonta ja yllätyksellistä. Siksi tarvittaisiin keskustelua sisällöllisistä seikoista ja ehkä jopa mahdollisuudesta osallistua sisällöllisen yhteyden rakentamiseen. Tätä toimintaa ei useinkaan hyväksytä kulttuuriorganisaatioissa. Tarkempaa keskustelua yritysten osallisuudesta sisältöön teattereissa ei ollut, mutta esitys teatterin estradilla nähtiin pyhänä, johon yritykset eivät voi näkyvästi sotkeutua, tai ainakaan liian näkyvästi.

Tavatessani yritysten edustajia pohdin, että vapaamuotoisia tapaamisia tulisi järjestää kulttuuri- ja yritystoimijoiden kesken, koska tällaiset kohtaamiset voivat auttaa löytämään uusia tasoja keskusteluun. Vapaassa keskusteluilmapiiirissä on mahdollisuus tutustua toistensa toimintamaailmaan ja –periaatteisiin, jotka voivat tuntua ennakolta hyvin etäisiltä, (Vennonen et al., 87). Tältä pohjalta voidaan toteuttaa jotain, joka on arvokasta kummallekin osapuolelle, sillä uusia malleja voidaan luoda oikeastaan vain tällaisten keskustelujen kautta. Teatteri3 on osaltaan toteuttanut vuosittaisia tapaamisia yritysten sihteereille teatterissaan, jossa on mahdollisuus tutustumiseen ja keskusteluun. Tällainen toiminta edesauttaa teatterin ja sen toiminnan ymmärtämisen lisääntymistä, mutta yhtälailla myös yritysten toiminnan ja näkökulmien ymmärtämistä.

Teattereiden mahdollisuuksiin toteuttaa yhteistyötä ovat erilaiset. Yhdellä teatterilla on iso kiinteistö, joka velvoittaa toimimaan omien seinien sisällä, mutta myös näyttelijäkunta on kiinni teatterin esityksissä. Toisella teatterilla on vahva oma linja, joka ei miellytä kaikkia yrityksiä kantaaottavuuden takia, mutta se ei halua itsekään solmia suhteita mihin tahansa yritykseen. Kolmas teatteri toimii rakentamalla vahvoja suhteita yrityksiin, mutta myös julkisiin toimijoihin. Sillä on mm. esitysvierailuja yrityksiin, hyvinvointi-toimintaa kouluissa ja muissa yhteisöissä. Kaikilla on omat erilaiset tapansa toimia ja luoda yhteistyötä, mutta myös paljon yhtäläisyyksiä, jotka liittyvät ns. perinteiseen yhteistyöhön mm. paitaloiden, median, hotellien ja ravintoloiden kanssa.

Yhteistyö yritysten kanssa on perustunut teatterin tuotantojen varmistamiseen eri tavoin, mutta myös elämysten jakamiseen yrityksen asiakkaille, sidosryhmille ja henkilöstölle.

6.1 Kohti uutta ajattelutapaa

Mikä on teatterin rooli tässä palapelissä? Kärjistetysti voisi sanoa, että teatterin tehtävä on tuottaa yleisesti hyväksyttyä ja normikelpoista hauskuutta, jännittävyyttä ja sirkus-tunnelmaa, sillä yritykset hakevat kulttuurista ja siten myös teatterista takuuta, että ohjelmisto ei ylitä sovinnaisuuden rajoja. Itse pohdin yritys-haastatteluiden jälkeen, onko teatterin rooli tuottaa vain elämyksiä, jotka nostattaa tunteita ja nousevat arjen yläpuolelle?

- Se on tärkeää.

Silti jotain jää puuttumaan. Tavatessani Teatteri2:n edustajan, joka toi esiin vahvasti teatterinsa yhteiskunnallisen roolin, joka pyrkii kyseenalaistamaan vallassa olevia käytäntöjä, tunsin löytäneeni uuden pienen palasen. Teatterilla on myös syvempi tehtävä: auttaa ymmärtämään itseämme, toisiamme ja yhteiskuntaa, jossa elämme. Tämä on varmasti itsestään selvä ajatus, mutta oivalsin yhteyden yhteistyöhön uudella tavalla, yhteiskunnallisella tavalla. Teatteri voi toteuttaa myös yhteiskuntavastuuta.

”Kun minulta aina välillä kysytään, onko teatterin ohjelmisto tarpeeksi yhteiskunnallinen, vastaan yleensä, että ohjelmisto on aina yhteiskunnallinen. Teatteri ei toimi, jos se ei ole yhteiskunnallinen. Kysyjien mielestä jotkut teemat näytelmäkirjallisuudessa olisivat muita enemmän yhteiskunnallisia. Mielestäni näin ei ole, vaan kaikki ne näytelmät, joita ihmiset tulevat katsomaan, ovat omalla tavallaan yhteiskunnallisia”, (Asko Sarkola 2002).

Kaikki kolme teatteria, joita haastattelin, toivat korostetusti tai sivulauseissa esiin oman yhteiskunnallisen roolinsa. Jokainen näistä toimii yhteiskunnallisesti omalla erilaisella tavallaan. Ymmärrettyäni teattereiden erilaiset toimintakulttuurit ja taustalla olevat yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuudet, aloin nähdä, mikä yritysten rooli voisi olla tässä toiminnassa vastuullisena toimijana. Myös Valanko tuo tämän näkökulman esiin, sillä yhteiskunnalliset elementit ovat tärkeitä yritysten etsiessä yhteistyökumppaneita.

”Taloudellisen, sosiaalisen tai ekologisen yhteiskuntavastuun muotojen tai niiden elementtien löytäminen toiminnasta on joskus vaikeaa kohteelle”, (Valanko 2009, 209).

Teatteriesitys, joka on uusi, on tuotteena haastava yrityksille, sillä lopullinen tulos näkyy vasta ensi-illassa. Ennakkoon on vaikea määritellä, miten näytelmän eri osa-alueet toimivat, miten yleisö ottaa sen vastaan ja miten kriitikko suhtautuu. Vai onko oleellisempia ne kysymykset, joita näytelmässä käsitellään? Teatteri on vahva taidemuoto, sillä se imitoi elämää niin sanallisesti kuin visuaalisesti – kohtaamisia ja dialogeja erilaisissa tilanteissa, joissa haetaan ihmistä ja inhimillisyyttä rakennetun kuoren takaa.

Yksi yritys otti kantaa siihen, että isompi teatteritalo laajalla ohjelmistolla on helpompi kumppani, koska silloin ei sitoudu tiettyyn näytelmään. Pienen teatterin ohjelmisto on suppeampi ja myös haastavampi, sillä ohjelmisto voi muodostaa mielikuvaa, jota yritys ei ehkä halua. Toisaalta teatterin puolella oli kokemuksia, että yritys on mieluummin mukana yksittäisessä näytelmässä kuin koko talon ohjelmistossa. Näin yritys on sitoutunut vain yhteen tarkasti valittuun näytelmään. Yritykset miettivät kuitenkin monelta eri kannalta, miten teatteri rakentaa heidän mielikuvaansa asiakkaille, sidosryhmille ja henkilöstölle. Teatteri ei ole helppo taiteen laji, sillä sisällöllisillä seikoilla on suuri merkitys.

Päätelmissäni yhteiskunnallisuudesta tai yhteiskuntavastuusta muodostui perusydin, joka näytti olevan yhteinen kummallekin osapuolelle. Se sisältyy teatterinsisältöihin, mutta myös ulkopuolisena hyvinvointitoimintana, joka antaa elämyksiä katsojille ja muille asiakkaille esim. työpajatoiminnassa. Teatteri herättää ajatuksia ja tunteita ympäröivästä elämästämme ja ihmisen roolista. Voisiko tässä olla ydin myös yhteistyöneuvotteluihin, sillä yritykset vastaavasti hakevat kohteita, joissa voivat edistää omaa vastuullisuuttaan.

6.2 Ajattelutavasta toimintaan

Mitä yhteiskuntavastuu voi olla teatterissa ja mitä toimintoja sen alle voi sijoittaa? Yritykset ovat tarkkaan määritelleet omat tavoitteensa sen edistämiseksi omassa toiminnassaan yhteiskuntavastuuraporteissa, yritysvastuuohjelmissa ja vastuullisuusraporteissa. Nämä määritelmät voivat antaa avaimet yhteistyöhön, joka auttaa yhteiskuntaa ja parantaa ihmisten hyvinvointia. Vastuullisen huomion alla ovat asiakkaat, henkilöstö, ympäristö, talous ja koko yhteiskunta. Oleelliset kysymykset yhteistyön rakentamiseen ovat, mitä yritys ja teatteri tekevät yhdessä, mitä teatteri voi tarjota yritysten asiakkaille ja mitä tarjotaan henkilöstölle, (Yritys3).

Tätä kaikkea voi lähestyä monelta kannalta, sisältäpäin tai ulkoapäin. Teatteriesitys itsessään edustaa pienempien ja laajempien kaariensa kautta yhteiskuntaa, jossa mm. ihmissuhteet heijastuvat ympäröivään todellisuuteen. Siihen sisältyy tunteita, mutta myös syvempiä viestejä. Sisällöllinen merkitys voi olla merkittävä myös yritykselle, jos se osataan nähdä yrityksen mielikuvaa rakentavana. Teattereiden tulee tällöin osata paketoida esityksen ydin ja tarjota se yritykselle tämän lähtökohdista käsin. Tämä ydin voi olla myös se, joka löytyy yritysten omista vastuullisuusohjelmista. Toisaalta on paljon sosiaalisiiin kohde-ryhmiin kuuluvia asiakasryhmiä, joiden mahdollisuudet päästä teatteriin tai saada teatteriesityksiä ovat minimaaliset. Yritykset voisivat olla elämyksen mahdollistajina niin lapsiryhmille kuin vanhuksille. Miten nämä ajatukset otetaan mukaan yhteistyökuvioon, riippuu yritysten ja teattereiden toimintaperiaatteista ja -arvoista. Se voi olla yksi uusi osa jo olemassa olevia yhteistyösopimuksia tai kyseessä voi olla uusi yhteiskuntavastuuseen perustuva sopimus, jonka lähtö-

kohdat perustuvat täysin tähän ajattelutapaan. Alla kuvaan tarkemmin malleja, jotka voisivat toimia yhteiskuntavastuun nimissä eritavoin toimivissa teattereissa ja yrityksissä.

Kahden toimijan väliset sopimukset

Ensimmäiseksi: mieleeni heräsi ajatus yhteiskuntavastuun merkityksestä keskustelun herättäjänä. Se, että pystyy herättämään laajempaa keskustelua myös muissa foorumeissa, voi ollakin yrityksen kannalta uusi tapa rakentaa rooliaan yhteiskunnan epäkohtien esiintuojana tai tuoda esiin erilaisia näkökohtia, miten yhteiskunnassamme toimitaan tai tulisi toimia. Näytelmät, jotka pureutuvat talouden, politiikan tai muun vallitsevan järjestelmän epäoikeudenmukaisuuteen voivat luoda uudenlaista rohkeaa mielikuvaa yrityksestä, joka ehkä nähdäänkin positiivisena ja vastuullisena toimijana. Ne joutuvat ottamaan kantaa ehkä jopa omaan toimintaansa tai kyseenalaistamaan järjestelmän, jossa ne toimivat tai valottavat markkinoiden toimintaympäristöä. Ruotsalaisessa teatterihaastattelussa mainitaan, että yrityksiä voi saada kumppaneiksi, vaikka esitys ei olisi ”yleisöä mieltelevää”. Volvo on jopa tukenut vahvasti poliittisia ja vasemmistohenkisiä esityksiä, (Ayata 2007, 350.)

Oletan, että yrityksissä pohditaan tänä päivänä suuria kysymyksiä, jotka liittyvät globaalisuudesta työssäjaksamiseen ja kilpailusta osakkeenomistajien mielipiteisiin. Aiheita, joista on tehty näytelmiä ja tullaan varmasti edelleen tekemään, mutta yritysten rooli voisi olla rohkea tienavaaja laajemmalle keskustelulle myös näissä kysymyksissä. Voisivatko myös taiteentekijät olla valmiita sisältöjen jakamiseen yritysten kanssa? Tämä on haasteellinen ja uhkarohkeakin kannanotto, osoitettuna kummallekin osapuolelle. Teatteri1 viittasi omassa kommentissaan yritysten mahdollisuuteen osallistua joltain osin myös sisältöön. ”Yritykset ovat monesti innovatiivisia, mutta silloin ne ovat vihkiytyneitä kulttuurille, johon liittyy omia intohimoja. Ja että yhteistyö voisi jatkua ja kasvaa, jolloin yrityksen oma näkökulma voisi olla myös mukana ja jonkun idean aina voisi silloin toteuttaa”.

”Yhteistyötä vaikeuttava seikka on myös kulttuurin ennalta arvaamattomuus ja yllätyksellisyys; lopputuloksesta ei voi tietää etukä-

teen. Useat yritykset haluaisivat mahdollisesti rakentaa todellisen yhteyden sponsoroimaansa hankkeeseen, eli sponsorien täytyy vähintäänkin voida keskustella avoimesti sisällöllisistä kysymyksistä. Tätä taas ei taideorganisaatioissa useinkaan hyväksytä”, (Rosti 2004, 15.)

Koska en ole näytelmäkirjailija, ohjaaja tai ylipäätään taiteen kysymyksistä vastaava, en ota enempää kantaa, jätän kysymyksen avoimeksi. Kysymys on avoin myös yrityksille, sillä tällainen toimintatapa voi kuulostaa ensin hyvin arveluttavalta. Syvällisten keskustelujen ja taiteellisen prosessin liikkeelle lähtiessä oleelliset tasot ja syvyydet voivat löytyä, kunhan avoimuutta löytyy kummaltakin puolelta. Itse näen mahdollisuuksia tällaisessa työtavassa, sillä globaalit ja lokaalit muutokset ja selkkaukset ovat tällä hetkellä melko ravistelevia ilmiöitä, jotka vaikuttavat monelle tasolla jokaisen maailmankuvaan.

Toiseksi: yrityksille esitysten tarjoaminen asiakkaille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille on osaltaan hyvinvointia edistävää. Se on toimintaa, jolla on jo pitkät perinteet yhteistyösopimuksissa. Esitysten oheen on ehkä liitetty myös muuta toimintaa, joka lisää elämyksellisyyttä ja syventää tietoutta teatterista tai itse esityksestä. Elämysten tarjoaminen on usein lähtökohtana, kun yritys haluaa tarjota kulttuuripalveluja kohderyhmilleen. Hyvinvoinnin näkökulmasta itse liitän elämysten kokemisen eheytyksen tunteeseen, joka nostattaa ja avaa ovia uusiin sisäisiin maailmoihin sekä kasvattaa itsetuntemusta. Miten tätä voisi tehostaa? Teatterielämys alkaa, kun avaa teatterin oven. Tämän oven takaa paljastuvat henkilökunta, tilat ja oheispalvelut. Näiden kaikkien alueiden tulisi toimia osana teatterielämystä. Palvelua, joka on jotain enemmän. Teatteri1 tekee yhteistyötä ravintolapalveluja tuottavan yrityksen kanssa. Nämä ovat yhdessä välillä sopineet yhteisistä pelisäännöistä, miten esitys laajenee ravintolan puolelle jopa tarjoilijoiden pukeutumiseen esityksen hengen mukaisesti. Teatteri voi osaltaan panostaa enemmän elämyksellisyyden kokemukseen esim. asiakastilaisuuksissa tai henkilökunnalle suunnatuissa yleisötyöpajoissa. Tämä vaatii markkinointihenkilökunnan lisäksi myös teatterin muun henkilökunnan paneutumista oheisohjelmien sisällönsuunnitteluun, jotta ne antaisivat tunnetäyteisiä tai tiedollisia kokemuksia kokonaisvaltaisemmin asiakkaille. Tällöin tulee nähdä myös tämä muu teatteriin liittyvä toiminta yhtä tärkeänä kuin itse teatteriesitys.

Tähän liittyy vahvasti myös yleisötyö, josta kirjoitan tuonnempana *yhteistyön välittäjät* – otsikon alla.

Kohteena erityisryhmät

Yhteiskuntavastuun kantaminen voi liittyä konkreettisesti ryhmiin, joiden ei ole helppo päästä osaksi teatterin elämyksellistä maailmaa. Monet kunnat elävät talouden puristuksessa, mikä on tarkoittanut myös sosiaali- ja sivistystoimen määrärahojen leikkaamista. Ensimmäisenä nämä leikkaukset heijastuvat virkistystoiminnan ja kulttuuripalvelujen tarjonnan heikentymiseen, sillä mm. päiväkodit, koulut, mielenterveyskuntoutujien ja vanhusten palvelukeskukset ovat tahoja, joilla ei ole varaa ostaa ammattilaisten esityksiä omiin tiloihinsa tai tiloihin, jotka olisivat helpoimmin saavutettavissa. Tämän lisäksi on myös muita ryhmiä, jotka toimivat erilaisten yhdistysten piirissä kuten omaishoitajat, yksinhuoltajat ja liikuntavammaiset.

Suomessa on kiertue-esityksiä tuottavia ammattiteattereita, joilla on mahdollisuus viedä esityksiä näille erityisryhmille, mutta useimmiten esitysten tuotanto ja palkkakustannukset nostavat hintaa niin, että se nousee esteeksi ostajalle. Yrityskumppani voisi olla osallisena, kummina, joka mahdollistaa teatterielämyksen tarjoamisen erityisryhmille. Kulttuurin tuominen laitosten ja yhdistysten arkeen tuo elämyksiä, jotka parhaimmillaan tuovat virikkeitä oppimiseen, kasvamiseen ja tunteiden kokemiseen.

Kumppanuus toimii yhtälailla niiden teattereiden kohdalla, jotka toimivat pelkästään omissa tiloissaan. Yritys voi antaa erityisryhmille mahdollisuuden päästä teatteriin kokemaan esityksen ja tilan luoman kokonaisvaltaisen illuusion, mikä auttaa pääsemään pois tavallisesta ja rutiinien täyttämästä arjesta. Päästäkseen teatteriin jotkut ryhmät tarvitsevat erillisen kuljetuksen, joka voi olla jo itsessään liian kallis kustannus teatterilipun hinnan lisäksi. Varsinkin ne ryhmät, joiden arki aamusta iltaan ja päivästä toiseen on sidottu yhteen paikkaan tai pieniin ympyröihin, arvostaisivat varmasti mahdollisuutta kokea jotain jossain muualla.

Kummallekin kumppanille esitysten tarjoaminen ulkopuolisille ryhmille on helppo tapa tukea niitä, joille se ei ole itsestään selvää. Yrityshaastatteluissa nousi vahvasti esiin mahdollisuus auttamiseen, jolloin yritykset voivat antaa mahdollisuuksia heikommassa asemassa oleville. Tässä yritys osallistuu osaltaan yhteiskuntavastuuseen, mikä tarjoaa elämyksiä erityisryhmille, mutta antaa myös teatterille mahdollisuuden osallistua yhteiskuntavastuuseen omalla panoksellaan, esityksellään.

Usean toimijan väliset sopimukset

Edellisen tyyppisessä toiminnassa tulee helposti vastaan myös kolmas taho, joka voi olla kunta, yhdistys tai järjestö. Kolmen tai jopa useamman toimijan väliset sopimukset voivat olla ratkaisu, jossa lähdetään hakemaan laajempia hyötyjä jokaiselle osapuolelle, (Valanko 2009, 91). Markkinoinnin kannalta asiakas-kunta laajenee, sillä toiminnassa on mukana tahojen omia sidosryhmiä, mikä kasvattaa kaikkien mukana olevien kumppaneiden tuntemusta ja näkyvyyttä. Samalla toimijoiden keskinäiset verkostot laajenevat. Tätä näkyvyyttä voi lisätä toimijoiden omalla ja yhteisellä markkinointimateriaalilla, mutta myös median kiinnostus voi olla suurempaa liittyen yhteistyön rooliin. Yritykset antavat mahdollisuuden teatterinkokemukseen kolmannen toimijan ryhmille, mutta samalla ne voivat antaa mahdollisuuden myös omille asiakkailleen ja henkilöstölleen. Teatteri saa uusia asiakkaita, mutta myös arvokasta näkyvyyttä.

Kyse voi olla mahdollisuudesta tarjota teatteria toimijoiden kohderyhmille, mutta myös itse teatterin ytimestä, luoda näytelmä. Vuosittain syntyy uusia kotimaisia kantaesityksiä, joissa pureudutaan eri tavoin suomalaiseen yhteiskuntaan ja suomalaisiin tai Suomessa asuviin. Erilaisten järjestöjen ja yhdistysten asema ja toiminta voivat antaa uusia avauksia kohderyhmien elämäntapoihin, ongelmiin tai ylipäätään näiden olemassaoloon, joita voidaan tehdä näkyväksi valtaväestölle. Tällainen yhteistyö esim. yrityksen, järjestön ja teatterin kesken voi avata näytelmälle laajemman näkyvyyden julkisuudessa. Tässä ehdotuksessa tarvitaan myös taiteellisen osaston mukanaoloa, sillä tällaiset ratkaisut vaativat jo suurempia päätöksiä teatterin sisällä.

Teattereilla voi olla yhteistyötä myös muiden kulttuuritoimijoiden tai kuten Teatteri3:n tapauksessa urheiluseurojen kanssa. Näitä suhteita voisi jalostaa syvemmin ja luoda yhdessä erilaisia kumppanuusehdotuksia yrityksille. Näissä ehdotuksissa voisi laajemmin pohtia erilaisia tarjoomia yritysten tarpeisiin, koska asiakaskunnat ja henkilöstön tarpeet voivat olla moninaiset varsinkin isoimmissa yhtiöissä. Tämänäyttypisen toiminnan ytimeen liittyy elämyksellisyys, jolloin yritykselle voi tarjota laajan kirjon erilaisia taide-elämyspaketteja tai taideurheiluelämyspaketteja. Toisella kulttuurikumppanilla tai vaikka urheiluseuralla voi olla lisäosaamista tai valmiita verkostoja, jotka auttavat luomaan uusia sisältöjä ja edelleen rakentamaan kokonaispakettia, josta kaikki kolme toimijaa hyötyvät.

Koska toimijoita on useampi, tarvitaan entistä sitoutuneempaa yhteistyötä, myös organisaatioiden sisällä. Jotta yhteistyö toimisi, tarvitaan aikaa yhteisiin keskusteluihin ja tiedon tulee kulkea organisaatiosta toiseen sekä kaikilla tulee olla valmius täyttää omalta osaltaan sopimuksen ehdot. Tällainen yhteistyömalli voi olla vaativa, mutta se voi avata uusia väyliä tulevaisuuteen. Sitran *Suuri siirtymä*-raportissa nähdään mahdollisuuksia oppia uutta, kun erilaisia toimijoita ryhtyy yhteistyöhön. Kun erilaiset toimijat avaavat omia toiminta- ja ajattelutapojaan, antavat ne uudenlaista näkökulmaa tarkastella organisaation omia käytäntöjä, tuotteita ja palveluita. Mäkirintala korostaa rohkeutta rikkoja rajoja ja uskallusta tutustua avoimin mielin uusiin eri tavoin toimiviin kumppaneihin. Kumppanuuksien kautta voi syntyä uusia toimintatapoja, jotka edelleen voivat synnyttää uusia tuotteita tai palveluja, mitkä laajentavat toimintakenttää, markkinointia, brändiä ja (voivat jopa syventää teatteritaidetta).

Yhteistyön välittäjät

Pohtiessani edellisiä malleja taustalla pyöri ajatus ajan ja henkilökunnan määrän niukkuudesta. Varsinkin teattereilta vaadittaisiin suuria suorituksia, sillä laajat kumppanuudet vaativat aikaa ja suunnitelmallisuutta: tarkkaa ennakosuunnittelua, keskusteluja kumppanin kanssa yhteisistä toimintatavoista ja henkilön, joka voisi sitoutua päämäärien toteuttamiseen. Teattereissa aika riittää pääsääntöisesti perustoiminnan pyörittämiseen. Varsinkin useamman toimijan välinen yhteistyö voi vaatia monimuotoisuutensa vuoksi esim. koordinaattorin, jolla

on erikseen resurssit hoitaa viestintää toimijoiden välillä ja edistää projektiin liittyvää toimintaa. Yritys3 oli palkannut koordinaattorin erääseen valtakunnalliseen kumppanuussuhteeseen, sillä kumppanilla ei ollut resursseja muuten osallistua heidän väliseen yhteistyöhön. Tällainen yhteistyö voi vaatia teatterilta laajempaa toimintaa oman toimialueensa ulkopuolella, koska suuri panostus palkkaukseen tekee toiminnasta arvokasta. Tarvitaan mahdollisesti oheispalveluja erilaisissa asiakastilaisuuksissa tai yrityksen henkilöstökoulutuksissa. Kyseessä voisi olla jopa useamman teatterin yhteistyö, jolloin yhteistyöprojekti laajenee enemmän valtakunnallisemmaksi toiminnaksi. Jos toiminnassa on mukana useampi taho, tällöin voi jopa jakaa palkkakustannuksia useamman toimijan kesken. Toiminta on tällöin aika mittavaa, mikä voi vaikuttaa jopa itse teatteritoiminnan rakenteeseen ja periaatteisiin, joihin täytyy tehdä muutoksia eikä siitä syystä ole kaikille sopivin ja edullisin muoto.

Osassa teattereissa toimii yleisötyöhön erikoistuneita työntekijöitä, jotka luovat uusia tapoja avata teatterimaailmaa eri-ikäisille ja eri asemissa toimiville ihmisille. Työpajojen, koulutusten, keskustelutilaisuuksien ja monien muiden tapojen kautta haetaan uutta sitoutunutta asiakaspohjaa teatterille, mutta myös avataan keskustelua yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista, miten voimme toimia inhimillisemmin tässä maailmassamme. Yleisötyöntekijän rooli voi olla moninainen riippuen teatterin omista tavoitteista. Kohteena voivat olla lapset, vanhukset, yritysten työntekijät, yhdistykset, jne. Monilla teattereilla olisi tarvetta ja halukkuutta tähän toimintaan, mutta yhden ihmisen palkkaaminen on iso kustannuskysymys. Myös kaksi haastattelemaani teatteria olisi halukkaita palkkaamaan yleisötyöntekijän, kunhan rahaa löytyisi jostain.

Onko tässä mahdollisuus yhteistyöhön? Tätä kautta avautuu myös uusia ulottuvuuksia teatterin ja yritysten väliseen yhteistyöhön, mikä voi koskettaa jonkun kohderyhmän auttamista ja hyvinvoinnin parantamista. Myös yritys itse voi olla osallinen tässä toiminnassa tarjoamalla henkilökunnalleen mahdollisuuden kehittää itseään tai parantamalla työssäjaksamista ja vuorovaikutussuhteita työpaikalla. Von Branderburg tuo esiin, miten yrityksen työntekijöiden toimintakykyä, osaamista ja motivaatiota voidaan parantaa ja kehittää erilaisilla taideharjoituksilla. Näistä yksi tapa on yleisötyö, jota voi hyödyntää mm. näkemään uusia ja erilaisia ratkaisuja vaikeissa tilanteissa draaman keinoin.

Yleisötyön voisi helposti paketoida yhteistyötarjottimelle, jossa huomioidaan yritysten tarpeet niin henkilöstön kuin yhteiskuntavastuun osalta. Yleisötyön kautta voidaan antaa myös yritysten asiakasryhmille syvempää tietoutta ja elämyksellisiä paketteja, joita on rakentamassa myös muu henkilökunta. Tässä yhdistyy monta näkökulmaa, joista yritykselle voi rakentaa laajan ja syvemmän paketin: henkilöstö, asiakkaat ja muiden kohderyhmien auttaminen sekä teatterin yleisötyöntekijän palkkaukseen osallistuminen.

6.3 Tarvitsevatko teatterit yrityksiä?

Kun yritysten toiveena on laajentaa ja syventää kumppanuuksia, joissa mielellään on yhteiskuntavastuullinen ote niin miten teatterit pystyvät vastaamaan tähän? Olen erityisesti hakenut vastausta tähän kysymykseen. Olen yrittänyt pilkkoa yhteiskunnallisuuden ja yhteiskuntavastuun sisältöjä ja merkityksiä teatteritoiminnan sisältä. Toisaalta teatteriin suhtaudutaan myös varauksellisesti, sillä sen sisällöt ja toteutukset ovat ennakoimattomia yllätyksiä. Oli kyseessä klassikko tai uusi näytelmä lopputulos näkyy vasta ensi-illassa. Se on yhteistyön haaste, sillä oheistoiminnat kuten draamatyöpajat ja esiintymiskoulutukset on helpompi sovittaa yrityksen tarpeisiin. Tartuin kuitenkin haasteeseen.

Edellä olen luonut malleja, joista kaikki eivät ole helpoimmasta päästä, ainaakaan teatterin näkökulmasta. Yrityksen kummius sai myönteistä palautetta niin yrityksestä kuin teatterista. Teatterin näkökulmasta myös yleisötyön kehittäminen on otollinen ja mahdollinen. Oma tilaajateatterini katsoi juuri näiden mallien olevan mahdollisia myös omalla kohdallaan, mutta lievää mielenkiintoa oli myös sisällölliseen yhteistyöhön. Teatterin taiteellisen johtajan näkökulmasta ongelmana tai haasteena on aika ja jaksaminen, sillä niitä tarvitaan, kun laajempia hyötyjä haetaan. Itsellänikin oli miettimistä, miten paljon nielen kirjoittamastani. Huomasin välillä olevani melko konservatiivinen, miten teatteriin tai sen ohjelmistoon voi sotkeutua tai suhtautua. Luon myös malleja, jotka liittyvät taiteen luomiseen, jolla ei ole mitään tekemistä markkinoinnin kanssa. Tunsin olevani areenalla, jossa minun ei kuulu olla. Kuitenkin näen, että markkinointi ja myynti eivät voi olla täysin irralliset, sillä kyse on ”tuotteista”, joita tarjotaan kumppanil-

le. Toisaalta samalla mietin, miten paljon lisätyötä tämä teettää, sillä kulttuurin hyvinvoinninvaikutukset eivät välttämättä yllä teatterin markkinointiosastolle asti. Aloitan rauhallisesti.

Teatterit tarvitsevat yrityksiä, sillä ne tarjoavat teatteritoiminnan pyörittämisessä tarvittavia tuotteita, näkyvyyttä ja palveluja. Yhteistyön kautta näitä voidaan saada edullisesti, mikä helpottaa kustannuspaineita. Lisäksi yritykset voivat antaa myös oheispalveluja, joita teatteri ei pysty tarjoamaan asiakkaille. Näissä muodoissa vastikkeina ovat toimineet mainokset ja ilmaisliput esitykseen. Riippuen teatterin rakenteesta tarjotaan myös asiakastapahtumia yrityksille ja esitys- tai taiteilijavierailuja yrityksiin.

Teatterit ovat kiinnostuneet yhteistyökumppanuudesta enemmänkin, mutta aika ei välttämättä riitä näiden suhteiden hoitamiseen. Aikaa vie myös sopivien kumppaneiden löytäminen. Toiveena olisi palkattu työntekijä, joka voisi paneutua tähän tehtävään syvemmin. Ehkä teatterin myynti- ja markkinointipalaveriin voisi ottaa nykyisen yritys-kumppanin mukaan suunnittelemaan uusia yhteistyökuvioita – ajatus, joka heitettiin ilmaan teatterihaastattelussa. Olemassa olevia suhteita voi kuitenkin aina vähän syventää ja laajentaa. Tämä voi vaatia lisäpalveluja yritykselle sen omissa tiloissa tai teatterin tiloissa tai lisää mainostilaa. Yritykset hakevat myös uusia sidosryhmiä, joten arvokasta on myös laajentaa kumppaneiden verkostoa tutustuttamalla teatterin palvelujen ja tuotteiden tarjoajia, mutta myös muita sidosryhmiä keskenään esim. asiakasilloissa ja -tapahtumissa. Vapaamuotoiset tapahtumat ja keskustelut antavat mahdollisuuksia uusien ideoiden syntymiseen. Tällaisia foorumeita on hyvä järjestää ottaen mukaan laajemmin erilaisia organisaatioita, ja teattereissa voi luoda inspiroivia tiloja lavaste- ja rekvisiittavarastosta hankituilla tavaroilla.

Yritykset toivovat uusia ehdotuksia, mutta haluavat panostaa laajempaan ja syvempään yhteistyöhön sekä harvempiin kumppaneihin. Teattereiden omat resurssit ovat usein riittämättömät tähän nähden, joten tästä syystä helpointa on yksinkertainen palvelujen vaihto. Siksi näen, että *useamman toimijan yhteistyöllä* voidaan luoda laajempaa ja näkyvämpää toimintaa sekä jakaa vastuita tehtävien jaosta. Itselleni tuli vahva tunne haastattelutilanteissa siitä, että yritykset ovat valmiita uusiin kokeiluihin ja avoimia kaikenlaisille ehdotuksille, kunhan

pelisäännöistä sovitaan tasapuolisesti. Myös teatterin puolella voi olla avoimuutta. Haastattelutilanteen jälkeen sain tiedon, että vapaalla kentällä toimivan teatterin suunnitelmissa on olla mukana järjestämässä tutustumispäivää, jolloin on tarkoitus viedä kulttuuria yrityksiin, henkilöstön ja asiakkaiden iloksi. Tavoitteena on herättää ajatuksia uudenlaisen yhteistyön syntymiseksi yritysten ja kulttuuri-toimijoiden välille. Kuitenkin useat vakiintuneet ammattiteatterit ovat tottuneet toimimaan omilla ehdoillaan tiettyjen aikataulujen ja tapojen puitteissa, jotka ovat hyvin pitkälti määräytyneet teattereiden toimintahistoriassa. Tällainen laaja yhteistyö voi horjuttaa totuttuja tapoja, koska aikatauluissa ja ohjelmistosuunnittelussa tulee huomioida uusia ulkopuolisia, jopa häiritseviä, tekijöitä.

Laaja-alaisempi yhteistyö ei ole enää pelkästään myynnin, markkinoinnin tai tuottamisen osastolle kuuluvaa. Se kuuluu myös muille osastoille, sillä kyse on kokonaisvaltaisten pakettien luomisesta. Kyse on myös resurssien jakamisesta teatterin sisällä. Mitä enemmän on mukana taiteellista, hallinnollista ja teknistä henkilökuntaa, sitä paremmin voidaan tarjota ratkaisuja ja palveluja, joita tarjota kumppaneille. Kaikkien tulee osallistua yhteistyökeskusteluun kumppaneiden kanssa. Tässä kohtaa voisi syntyä ja rakentua myös tiedon välittämistä ja uutta osaamista sekä vielä enemmän osaamista, jos toimijat liikkuvat toistensa tiloissa ja tekevät yhdessä työtä. Rohkeaa. Tässä yritykset ja muut toimijat oppivat teatterin tavasta hoitaa taiteellisia projektejaan, mutta samalla arvokasta esim. liiketaidonosaamista siirtyy teatteripuolelle. Tämän kaltainen kumppanuus hyvin toimiessaan voisi jatkossa edistyä jopa yhteisiin sisällöllisiin taideratkaisuihin, joita esitin ensimmäisessä mallissa.

Tarvitsevatko teatterit tällaista yhteistyötä, jossa lähtökohtana ovat luomani mallit? Eivät välttämättä tarvitse. Teatteri voi toimia omilla periaatteillaan ja toteuttaa ns. perinteistä teatterityötapaa, jos teatterille riittää nykyinen yhteistyötaso. Se, mihin suuntaan julkinen rahoitus tulee kehittymään, joudutaan varmaan miettimään minun mallejani tai muunlaisia malleja. Näillä malleilla voi ehkä osin rakentaa uudenlaista rahoitusmallia, sillä rahasta ja sen vähyydestä teattereissa on kuitenkin usein kyse. En selvitä tässä työssäni, miten rahoitus voi rakentua välillisenä tai välittömänä, vaan annan sen tehtävän selvittämisen toiselle asialta kiinnostuneelle. Asiaa voidaan selvittää myös yhteistyökumppaneiden välisissä keskusteluissa. Nämä luomani mallit voivat toimia pohjana keskusteluissa

ja näiden oheen voidaan rakentaa myös muita toimintatapoja, jotka täydentävät näkyvyyttä tai asiakaspalvelua.

Kentällä toimii kuitenkin paljon vapaarahoitteisia teattereita, jotka joutuvat enemmän miettimään rahoituspohjaansa. Tämä ajaa pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja toiminnan turvaamiseksi, mutta osaltaan se luo mahdollisuuksia tehdä teatteria uusissa ympäristöissä ja uusilla tavoilla. Näiden teattereiden yhteistyösuhteita olisi mielenkiintoista tutkia enemmän, koska sieltä voi löytää lisää uusia avauksia. Ehkä ns. teatterin perinteisen mallin horjuttaminen, muuttaa sen toimintakaavaa, antaa oikeasti uusia työkaluja. Yhteistyön laajentaminen voi antaa teatterille uusia välineitä kohdata asiakkaat, rakentaa uusia elämyspalveluja, uudelleenmuotoiltua teatteritaidetta ja jopa yrityksiin syntyy uudenlaisia kulttuuri- ja taidealan työpaikkoja. Yksinkertaisesti voisi syntyä uusia ja toimivia malleja, jos uskallettaisiin kajoa omiin rakenteisiin, ei pelkästään teattereissa vaan myös yrityksissä. Lisää keskustelua siis tarvitaan.

7 POHDINTA

Lähdin tälle matkalle avoimin, mutta myös ristiriitaisin tuntein. Itse näen teatteri-toiminnassa hyviä taiteellisia päämääriä, joissa yhdistyy ihmisyyden pohtiminen ja kokonaisvaltainen visuaalinen taidekokemus, jotka yhdessä päästävät meidät katsomaan elämää tai elämäämme uudesta näkökulmasta. Koin, että yritysten rooli yhteistyökumppaneina tuntui kilpistyvän pelkkiin kaupallisiin argumentteihin, joilla sinänsä ei ole merkitystä teatterin omille päämäärille, miksi teatteria tehdään.

Tästä muodostui yllättäen matka yleisen tason avoimuudesta omiin rajoittuneisiin näkökulmiin. Olin avoin aloittaessani tätä työtä, mutta taustalla mielessäni häilyivät kuitenkin olemassa olevat käsitykset siitä, mitä teatteri on ja miten sitä pitää tehdä. Loppuvaiheen puristuksessa sain tulppaa auki, mutta sitä voisi avata varmaan vieläkin enemmän. Tarkoitukseni ei ole romuttaa koko teatterikenttää, mutta uudenlaiset toimintatavat ovat tervetulleita rikastuttamaan niin henkisesti kuin taloudellisesti taide-elämää. Samalla voi rikastua myös yritysten oma vastuullinen toiminta, jossa teatteri voi tuoda rohkean lisän mielikuvan rakentamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Teatterikentällä tehdään paljon erilaista yhteistyötä. On uudenlaisia teatteriryhmiä ja –yrityksiä, joiden pääpaino on enemmän muussa kuin perinteisen ohjelmiston rakentamisessa. Tähän haastatteluun olin pyrkinyt valitsemaan ns. perinteisiä teattereita, sillä halusin tutkia, miten yhteistyö toimii tämäntyyppisissä teattereissa.

Haastattelut yrityksissä olivat minulle avartavia, sillä aiemmin lähestyin niitä selkeät tavoitteet mielessäni – nyt olin avoimin kortein tutustumassa näiden maailmaan. Ymmärsin, että tältä pohjalta voi aloittaa keskustelun, tutustumalla. Myös teatterihaastattelut olivat mielenkiintoisia, sillä jokainen näistä toimi omilla periaatteillaan ja arvoillaan. Oli hauska verrata näitä toisiinsa, mutta myös omaan työkokemukseen.

Omassa työssään voi tulla helposti sokeaksi, ei näe metsää puilta. Markkinoinnin ja myynnin tehtävissä on toisaalta puun ja kuoren välissä, sillä on ymmärrettävä taiteellisia päämääriä, mutta myös niiden taloudellisia vaikutuksia. Näiden

kahden alueen hahmottaminen ja yhdistäminen kokonaispaketiksi on hienovaraista ja vaikeaaakin palasten yhdistämistä. Tämä opinnäytetyö avasi silmäni uudestaan perusyhteistyön merkitykselle, mitä teatterit ja yritykset ovat tehneet perinteisesti mm. tavarantoimittajien, hotellien, medioiden ja painotalojen kanssa. Tärkeää on myös yritysten asiakastapahtumien ja muiden tilaisuuksien järjestäminen, koska teatteri tavoittaa uusia asiakkaita, ja toivottavasti saa näistä uusia sitoutuneita katsojia. Myös näitä kumppanuuksia voi laajentaa entisestään lähtemättä etsimään uusia yhteistyökumppaneita.

Tässä haastattelukierroksessa toimintatapaerot olivat suurimmat haastatelluissa teattereissa, sillä yrityksissä painotus yhteiskuntavastuuseen näytti olevan yhteneväinen. Tästä syystä aloin pohtia erilaisia tapoja nähdä yhteiskunnallisia arvoja erilaisissa ympäristöissä, joissa teatterin yhteiskunnallisuus voisi täyttyä. Näin myös taidemaailman elämyksellisyyden osana yhteiskuntavastuuta, sillä elämyksellisyyden kautta voidaan lisätä hyvinvointia.

Tässä esittämäni mallit ovat mahdollisia, koska kysymys ei ole kuitenkaan muusta kuin näkökulman siirrosta toiseen suuntaan. Sen lisäksi tarvitaan enemmän tai vähemmän rohkeutta – miten paljon uskalletaan avata omia rajoja ulospäin. Jos teatterit ovat valmiit tarjoamaan yritysten toivomaa laajempaa yhteistyötä, on niiden laajennettava tai muokattava omaa toimintaansa tavalla tai toisella, sillä aika ja henkilökunta eivät muuten riitä. Myös yritysten avoimuus laajentaa yhteiskuntavastuutaan teatterin suuntaan vaatii rohkeutta ainakin osassa malleissani. Tästä huolimatta näitä tapoja on hyvin voitu toteuttaa josain päin Suomea tai maailmaa, mutta tiedostaa yhteiskuntavastuullisuus yhteistyönvälineenä teatteritoiminnassa oli minulle uusi tapa ajatella. Uusia toimintamalleja voidaan oikeastaan luoda vain kumppaneiden välisissä keskusteluissa, sillä niin yritykset kuin teatterit toimivat kaikki omanlaisilla tavoillaan ja periaatteillaan. Näissä neuvotteluissa määräytyvät myös hinnat, kuinka paljon mikäkin toiminta maksaa ja kuka maksaa tai kuinka maksetaan yhdessä. Toivon kuitenkin, että työni antaa aineksia tuleviin yhteistyöneuvotteluihin.

On yhteistyö kahden, kolmen tai useamman toimijan keskistä, liittyy yhteistyökumppanuuteen keskustelu yhteisistä arvoista ja toimintaperiaatteista. Tämän lisäksi tulee huomioida yhteistyökumppanin kyky täyttää yhteistyön tavoitteet ja

sen oma markkinointiosaaminen ja –resurssit sekä mahdollisuus luoda pitkäaikainen yhteistyösuhde, (Vuokko 2003, 311.) Hyvä ennakkosuunnittelu ja tutustuminen toisiinsa avaavat myös mahdollisuuden oppia ymmärtämään toisen tapaa toimia omassa ympäristössään. Tätä kautta on myös mahdollista siirtää osaamista. *Suuri siirtymä* -julkaisussa oppiminen verkostoissa nähdään tapahtuvan osittain muodollisia kanavia pitkin, osin epämuodollisissa ideoiden ja tietojen vaihdossa. Uuden tiedon omaksumisessa oleellista on myös se, että toimii eri alueella toimivan henkilön tai tahon kanssa, sillä samankaltaisesti toimivassa ja ajattelevassa yhteisössä näkemykset on helposti yhteneväiset. Jos haluaa uutta osaamista ja uusia mahdollisuuksia kannattaa siis tutustua ”tuntemattomiin henkilöihin ja toimialoihin”.

Nyt voisin aloittaa uuden haastattelukierroksen, jossa mennään syvemmälle yhteistyön rakenteisiin, rajojen rikkomiseen ja odotuksiin yhteistyön laadusta.

LÄHTEET

Alaja Erkki, Forssell Christina 2004. Tarinapeliä, sponsorin käsikirja. sponsoroituyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Helsinki: Mainostajien liitto.

Binnaz Ayata (red.) 2007. Kulturekonomi: konsten att fånga osynliga värden. Lund: Studentlitteratur.

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena 2009. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Heiskanen Ilkka, Ahonen Pertti, Oulasvirta Lasse 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus, kipupisteet ja kehitysvaihtoehtotukset . Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.

Hytti Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.

Image Match Oy 2009. Image Matchin johdatus sponsorointiin. Verkkojulkaisu http://www.imagematch.fi/index.php?node_id=12018, (luettu 12.2.2011)

Köping Ann-Sofie 2007. Varför vi utbildar arts managers. Binnaz Ayata. Kulturekonomi: konsten att fånga osynliga värden. Lund: Studentlitteratur.

Lahtinen Eero 2010. Sponsorointistrategiat, sponsorointikohteiden valinta ja hyödyntäminen. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu. Verkkojulkaisu. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25812/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201101201040.pdf?sequence=1> (luettu 2.1.2011)

Liikanen Hanna-Liisa. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia, Opetusministeriön julkaisuja 2010:1 - ehdotus toimintaohjelmaksi 2010-2014. Verkkojulkaisu <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM1.pdf?lang=fi> (luettu 18.3.2011)

Lindberg-Repo Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro..tai WSOY

Lund Ragnar 2007. Värdet av kultursponsring. Binnaz Ayata. Kulturekonomi: konsten att fånga osynliga värden. Lund: Studentlitteratur.

Metsämuuronen Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mäkirintala Eija 2009. Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen yritysten kilpailukyvyyn vahvistamisessa. Luovan Suomen julkaisuja 1. Luova Suomi/Cupore, verkkojulkaisu. www.cupore.fi/documents/Taidetaustainen_osaaminen_Makirintala_final_291009.pdf (luettu 20.2.2011)

Oesch Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritysysteistyö. Kehitys ja käytännöt. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Oesch Pekka 2010. Yritysten tuki taiteille 2008 ja tuen muutokset 1999-2008. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

OPM 2010. Kulttuuri – tulevaisuuden toivo. Toimikunnan ehdotus selonteoksi kulttuurin tulevaisuudesta. Opetusministeriön julkaisu 2010:10. Verkkojulkaisu <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM08.pdf?lang=fi> (luettu 20.2.2011)

Rosti Päivi 2004. Arts & Business Forum Finland. Esiselvitys. Verkkojulkaisu. www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/.../abfi_esiselvitys.pdf (luettu 13.2.2011)

Sarkola Asko 2002. Onko teatteri sivistävää? <http://prohumanum.nettisivu.org/artikkelit-ja-alustukset/onko-teatteri-sivistavaa/> (luettu 9.3.2011)

Sponsorointibarometri 2010. Helsinki: Mainostajien Liitto. Verkkojulkaisu. <http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp>

Silvennoinen Martti 2003. Kulttuurille kyytiä elinkeinoelämän euroilla. Heidi Keso, Hanna Lehtimäki ja Tarja Pietiläinen: Forte! Tarinoita taiteen merkityksestä liiketoiminnan kentässä. Hamina: Akatiimi Oy.

Sorjonen Hilppa 2004. Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. Väitös-kirja. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Valanko Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.

Vanni Mikko 2003. Kulttuurielämykset sponsorointikohteina. Marja-Liisa Niinikoski ja Kaisa Sibelius: Kulttuuribusiness. Helsinki: Wsoy.

Vasara Petri, Hautamäki Antti, Bergroth Katja, Lehtinen Hannele, Nilsson Pia, Peuhkuri Laura 2009. Suuri siirtymä. Uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen. Sitra. Sitran raportteja 79. Verkkojulkaisu. www.sitra.fi/julkaisut/raportti79.pdf?download=Lataa+pdf (luettu 19.2.2011)

Vennonen, Helena, Kanerva, Hanne, Thomansson, Tove 2007. Kuluttajat ja sponsorit itämaalaaisessa kulttuurimaisemassa. Helsinki: Edita.

Von Branderburg Cecilia 2008. Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön. Opetusministeriön julkaisu 2008:12. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm12.pdf?lang=> (luettu 19.2.2011)

Vuokko Pirjo 2002 tai 2003. Markkinointi. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Vuokko Pirjo 2003 tai 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Wilenius Markku 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavara. Helsinki: Edita.

YLÖS – hanke. Ammattiteattereiden yleisötyön kehittäminen.
<http://www.yleisotyo.fi/> (luettu 1.12.2010)

LIITE 1**Yrityshaastattelut – kysymykset**

1. Miksi yritys tekee yritysysteistyötä, mikä on kantava ajatus?
2. Onko yritysysteistyö määritelty osaksi markkinointiviestintää, jossa sillä on oma budjetti?
3. Mitkä ovat yritysysteistyön tavoitteet, pohditteko uusia toimintatapoja yritysysteistyössä?
4. Onko yritysysteistyö ollut perinteistä sponsorointia l. suoran rahallisen tuen antamista tai tavaroiden/palveluiden antamista?
5. Millä muulla tavoin yritys on ollut tukemassa tai tekemässä yhteistyötä?
6. Millä perusteilla yhteistyökohteet valitaan?
7. Minkälaista näkyvyyttä yritys hakee yhteistyötoimijoiden tapahtumissa tai toiminnassa?
8. Tekeekö yritys itse ehdotuksia yhteistyömuodoista vai tulevatko ehdotukset toiselta osapuolelta?
9. Etsiikö yritys itse sopivia kohteita vai valitseeko se niistä, jotka hakevat yhteistyötä yrityksen kanssa?
10. Minkälaisia markkinointiviestintä- tai muita keinoja on käytetty yritysysteistyössä?
 - kulttuuri
 - urheilu
 - yhteiskunnalliset kohteet
 - luonnonsuojelu
11. Mittaako yritys yhteistyön vaikutuksia omaan toimintaansa, tehdäänkö tämä yhteistyössä toisen osapuolen kanssa?
12. Millaista yhteistyötä ja sitoutumista toiselta osapuolelta odotetaan?
13. Mitä haluaisitte muuttaa yhteistyössä?
14. Minkälainen suhtautuminen yrityksellä on kulttuurialan toimijoihin?
15. Minkälaista yhteistyötä on ollut kulttuuritoimijoiden kanssa?
16. Onko olemassa riskejä yhteistyöstä kulttuuritoimijoiden kanssa?
17. Liittyykö kulttuuritoimijoihin ennakoluuloja?
18. Mitä hyötyä yhteistyö kulttuuritoimijan kanssa voisi tuoda liiketaloudellisesti tai muuhun yritystoimintaan?
19. Mitä odotuksia ja toiveita tällaisesta yhteistyöstä yrityksellä on?

LIITE 2

Teatterihaastattelut – kysymykset

1. Oletteko tehneet yritysysteistyötä toiminnassanne määrätietoisesti, on teatterissanne strategia tälle toiminnalle?
2. Miten merkityksellisestä se on toiminnallenne?
3. Millä perusteilla valitsette yritykset?
4. Kuinka monta yritystä on mukana vuosittain yhteistyössä?
5. Minkälaisia markkinointiviestintä- ja muita keinoja olette käyttäneet yhteistyössä?
6. Mitä konkreettista hyötyä saatte tästä yhteistyöstä?
7. Kuinka paljon panostetaan aikaa sopivien yritysten etsimiseen?
8. Mitä voitte tarjota yritykselle oman toiminnan kauttanne?
9. Luotteko selkeät toiminta- ja liiketoimintasuunnitelmat, joita tarjotaan yrityksille vai antaako yritys myös ehdotuksia teatterille?
10. Minkälaista osaamista teillä on tai minkälaista osaamista tarvitaan luoda yritysysteistyötä?
11. Miten yhteistyön tuloksia raportoidaan sopimuskauden aikana ja jälkeen teatterissa ja yritykselle?
12. Kuka hyväksyy sponsorit ja tekee sopimukset?
13. Mihin teatteri ei suostuisi yritysysteistyössä?
14. Onko teatterissa ennakoluuloja yritysysteistyöhön liittyen?
15. Lisääkö yritysysteistyö teatterin toimintamahdollisuuksia liiketaloudellisesti tai muulla tavoin?
16. Voisiko yhteistyö olla vielä laajempaa, ja mitä se vaatii teatterilta esim. toiminnallista yhteistyötä jossa ei liiku raha tai tavara / palvelut?
17. Miten paljon pohditte uusien toimintatapojen luomista yhteistyöhön?
18. Mitä teatteri toivoo yritysysteistyöltä, mikä voisi olla paremmin?